



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا

"واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية
وتعليم جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين"

هبة وليد عمرو

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1446 هـ - 2024 م

واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية
وتعليم جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين

إعداد:

هبة وليد عمرو

بكالوريوس جغرافية تطبيقية - جامعة الخليل - فلسطين

دبلوم تأهيل تربوي - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

المشرف: د. بلال خليل يونس

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية -
من كلية العلوم التربوية - عمادة الدراسات العليا - جامعة القدس - فلسطين

القدس - فلسطين

1446 هـ - 2024 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

الإدارة التربوية

إجازة الرسالة




واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل
من وجهة نظر المعلمين

اسم الطالب: هبه وليد عمرو

الرقم الجامعي: 22120076

المشرف: د. بلال يونس

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2024/8/18 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

	التوقيع:	د. بلال يونس	رئيس لجنة المناقشة
	التوقيع:	أ.د. بعاد الخالص	ممتحناً داخلياً
	التوقيع:	د. يوسف فهمي حرفوش	ممتحناً خارجياً

القدس - فلسطين

1446 هـ / 2024 م

الإهداء

من قال أنا لها .. نالها

وأنا لها وإن أبت رغباً عنها أتيت بها

نلتها وعانقت اليوم مجداً عظيماً لم يكم الحلم قريباً ولا الطريق سهلاً ولكن .. وصلت

الحمد لله حباً وشكراً وامتناناً، الحمد لله بفضلته أدركت أسمى الغايات

أهدي بكل حب ثمرة جهدي هذا

إلى نفسي العظيمة الفتية التي تحملت كل العثرات وأكملت رغم الصعوبات

إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء، إلى الذي علمني أن

ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر، إلى روح والدي الحبيب "رحمه الله" ...

إلى من غمرتني بحنانها، ومنحتني صادق دعائها، إلى ملاكي الطاهر، وقوتي بعد الله داعمتي

الأولى والأبدية "أمي"

إلى من قيل فيهم: {سَنَشُدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ}

"أخي" أدامك الله ضلعاً ثابتاً لي وأخص بالذكر أخي أبو سند

إلى من أمنت بقدراتي وأمان أيامي "أختي الكبرى"

إلى من تذكرني بقوتي وتقف خلفي كظلي "صديقتي مرح"

إلى كل من رسم حدود هذا الوطن.. شهدائنا الأبرار وأسرانا البواسل.. إلى فلسطين الحبيبة

إلى من أكن لهم الحب والاحترام.. إليهم جميعاً

أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع.

الباحثة: هبه وليد عمرو

إقرار

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، استكمالاً لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأية جامعة، أو معهد آخر.

التوقيع: 

الاسم: هبه وليد عمرو

التاريخ: 2024/8/18م

الشكر والتقدير

وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب (صدق الله العظيم)

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتور الفاضل، مشرفي على الرسالة الدكتور بلال يونس على جهوده العظيمة ونصائحه وتوجيهاته وملاحظاته التي أثرت على الرسالة، وكان لملاحظاته عظيم الأثر في انجاز الرسالة بالشكل العلمي الصحيح، أدامك الله نخرًا لطلبة العلم أستاذي الفاضل.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (31) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: الثقة بالنفس، والرؤية المستقبلية، والقائد الملهم والتغيير، والحساسية تجاه القيود البيئية، وتم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية المناسبة، واشتملت عينة الدراسة على (290) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية الفلسطينية في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية من أفراد مجتمع الدراسة، واستخدمت الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته هذه الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة عالية، بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.69) للدرجة الكلية، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين/ات تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) وفي ضوء هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة، اقترحت الباحثة مجموعة من التوصيات منها: أن تتبنى وزارة التربية والتعليم نمط القيادة الإلهامية في مدارسها كونه فلسفة إدارية تركز على التحسين المستمر للعمل وتطويره .

الكلمات المفتاحية: القيادة المدرسية، القيادة الإلهامية، مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل.

The reality of secondary school principals' practice of inspirational leadership in the South Hebron Education Directorate from the teachers' point of view

Prepared By: Hiba Waleed Amro

Supervisor: Dr. Bilal Younis

Abstract:

This study aimed to identify the reality of secondary school principals' practice of inspirational leadership in the South Hebron Directorate of Education from the teachers' point of view. To achieve the study's objective, a questionnaire consisting of (31) items was developed and distributed over four areas: self-confidence, future vision, inspirational leader and change, and sensitivity to environmental constraints. Its validity and reliability were verified using appropriate statistical methods. The study sample included (290) male and female teachers from Palestinian government schools in the South Hebron Directorate of Education, who were selected randomly from the study community. The researcher used the descriptive analytical approach as it is appropriate for this study. The results of the study showed that the reality of the practice of secondary school principals of inspirational leadership in the South Hebron Directorate of Education from the teachers' point of view was high, with an arithmetic mean of (3.69) for the total score. The results of the study also showed that there were no statistically significant differences at the significance level ($0.05 \geq \alpha$) in the average responses of the study sample members to the reality of the practice of secondary school principals of inspirational leadership in the South Hebron Education Directorate from the teachers' point of view attributed to the variables (gender, academic qualification, years of experience). In view of these results reached by the study, the researcher proposed a set of recommendations, including: that the Ministry of Education adopt the inspirational leadership style in its schools as an administrative philosophy that focuses on the continuous improvement and development of work.

Keywords: School leadership, inspirational leadership, South Hebron Education Directorate

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 .1 مقدمة:

تعد القيادة من الامور المهمة والاساسية لأي مؤسسة او اي كيان موجود، فالقائد هو الذي يقود مؤسسته الي الطريق الصحيح والامثل، والي تحقيق الاهداف التي يسعى اليها، وعلى الجانب الاخر فإن العملية التربوية من الامور المهمة في المجتمع والتي لها دوراً كبيراً في تقدم ورقى المجتمع، ويعتمد نجاح العملية التربوية على حسن اختيار القادة التربويون.

حيث تلعب القيادة دوراً مهماً في التأثير على سلوك الافراد والجماعات وفي تحسين مستوى الاداء لديهم، والذي بدوره يساعد في تحقق الفاعلية والكفاءة الادارية، وهذا بدوره يؤدي الى تحقيق الاهداف المرجوة، ويتميز القائد بان له التأثير الأكبر على أعضاء الفريق من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة (الحريري، 2007، ص13).

وتحتل القيادة الإلهامية اهمية خاصة في دراسات الادارة المعاصرة لتأثيرها على كافة عناصر المؤسسة وقدرتها على التأثير على سلوك الافراد بما يخدم اهداف المؤسسة، حيث يقوم القائد بالتأثير على تابعيه بالإقناع والتوجيه والتحفيز الايجابي، كما تؤدي القيادة الإلهامية دورا في تطوير الاداء المؤسسي سواء على مستوى الفرد أو الجماعة ككل (علوان، 2021).

لذا تعد القيادة الإلهامية كأحد اتجاهات القيادة الادارية الحديثة، التي تنطوي على امكانات ابداعية وابتكارية متكاملة؛ لكونها تركز على اىصال رؤية مقنعة للعاملين وتعزيز الثقة لديهم وتنشيطهم، وتطوير العلاقات الاجتماعية داخل فريق العمل، وتعزيز الاهداف المشتركة، وتشجيع التفاعل بين القائد والعاملين (مسلط، 2023، ص84).

والقيادة الإلهامية متميزة في سماتها، جذابة في كينونتها، ساعية الى ديمومة العلاقة بين العاملين في المؤسسة على النحو الذي يؤثر في ادائهم وولائهم وسلوكهم والذي يؤدي ايمانهم في افكار هذه القيادة(دحام واخرون،2019). وعلى ذلك يمكن تحديد اربعة ابعاد للقيادة الإلهامية في المؤسسات التعليمية اجمع عليها معظم الباحثين (الشبول، 2021) (دواغرة، 2021) وهي (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، الاعتراف به كأداة للتغير، الحساسية تجاه القيود البيئية)

لقد جاءت القيادة المدرسية في مقدمة الانشطة التربوية التي يجب الاهتمام بها لدورها في تخطيط وتنفيذ العملية التربوية، كما تسعى القيادة التربوية إلى رفع مستوى جودة الاداء المدرسي لإدراكها بان القيادة الفعالة في المؤسسة التعليمية تتمحور حول المتعلم، وهذا يتماشى مع خطط وزارة التربية والتعليم التي تسعى لتحقيق مراكز متقدمة في جودة المخرجات التعليمية. (Safi and Khalafallah، 2023).

ونظراً لخصائص القيادة الإلهامية وأهمية القطاع التربوي وخصوصاً المرحلة الثانوية، تأتي هذه الدراسة لتلقى الضوء على القيادة الإلهامية في المدارس الثانوية، وخصوصاً تشخيص واقع القيادة في هذه المدارس بهدف الى وضع توصيات تؤدي الى تطوير هذا الواقع.

1. 2. مشكلة الدراسة:

تعد القيادة الإلهامية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، وبها تُقاس مدى فاعلية المؤسسات التعليمية المدرسية ونجاحها، علاوة على ذلك، تشكل القيادة الإلهامية ركيزة أساسية في بيئة العمل، لما لها من انعكاسات إيجابية على مناخها التنظيمي، من بين هذه الانعكاسات: تعزيز دافعية الطلاب نحو التعلم والإبداع، مما يسهم في رفع مستوى التحصيل الأكاديمي لديهم فوجود قائد إلهامي في المدرسة يساعد في خلق بيئة تعليمية إيجابية ومشجعة، حيث يشعر الجميع بأنهم جزء من فريق واحد يسعى لتحقيق أهداف مشتركة. القادة الإلهاميون عادة ما يكون لديهم القدرة على بناء جسور تواصل قوية مع المجتمع المحلي، مما يعزز دعم المجتمع للمدرسة ويساهم في تطوير العملية التعليمية، وفي ظل الظروف الصعبة التي قد

تواجهها المدارس الفلسطينية، تكون القيادة الإلهامية عاملاً مهماً في التغلب على التحديات وتجاوز العقبات بروح من التعاون والتفاؤل. (سرحان، 2018).

قائد المدرسة الأخلاقي هو الذي يستمع إلى المعلمين، ويحترم آراءهم، ويكون عادلاً وموضوعياً في تقييم أدائهم، ويستمد قوته ونفوذه من إلهام الآخرين، ويكون عادةً محفّزاً ومؤثراً، ويعمل على تشجيع وتحفيز فريقه المدرسي لتحقيق الأهداف والنجاحات بشكل جماعي، الأمر الذي ينعكس بطبيعة الحال، على سلوك هذا القائد داخل المدرسة وخارجها، ليكون بذلك صاحب رؤية مستقبلية واضحة يستطيع من خلالها توجيه فريق العمل نحو تحقيق الأهداف، ويتميز بقدرته على التواصل بشكل فعال ومؤثر مع الآخرين ليتمكنهم من التكيف مع التغيرات والتحديات المختلفة، مما يترك أثراً بالغاً على أداء العاملين معه وطلبته في آن، ويخلق مناخاً تنظيمياً يسوده إطار التحفيز والالهام والقدرة على اتخاذ قرارات سريعة ومدروسة، ويملك الجرأة على تحمل المسؤولية عن هذه القرارات. (الجنابي، 2019).

واستناداً إلى عمل الباحثة بوصفها معلمة في إحدى المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم جنوب الخليل؛ فقد شعرت بأهمية ممارسة القيادة الإلهامية من قبل المديرين لحاجة المدارس إليه، وضرورة أن تسعى قيادة المدرسة إلى توفير الظروف الملائمة لتعزيزه من خلال ممارسة نمط القيادة الإلهامية، مما دفعها إلى إجراء هذه الدراسة لمعرفة واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين/ات، باعتبار القيادة الإلهامية أحد الأنماط القيادية التي يمكن أن تسهم في بناء مجتمع مدرسي متكامل ومتفاهم يعمل على خلق بيئة تعليمية إيجابية تشجع على الابتكار والتفكير النقدي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الأكاديمي للطلاب و تعزيز القيم الإيجابية والأخلاقيات داخل المدرسة، مما يساهم في بناء بيئة تعليمية قائمة على الاحترام والتفاهم المتبادل، وبالتالي تطوير الأداء المدرسي.

ومن هنا تولدت فكرة الدراسة الحالية المعنونة بـ: " واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين".

1. 3. اسئلة الدراسة:

جاءت الدراسة للإجابة على الاسئلة التالية:

1- ما واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين/ات تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

1. 4. فرضيات الدراسة:

استناداً إلى السؤال الثاني من أسئلة الدراسة، فإن الدراسة سعت إلى فحص الفرضيات الصّفريّة الآتية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية من وجهة نظر المعلمين/ات تعزى الى الجنس (ذكر، أنثى).

2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية من وجهة نظر المعلمين/ات تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير فأعلى).

3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية من وجهة نظر المعلمين/ات تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، (من 5- 10 سنوات)، (أكثر من 10 سنوات).

1.5. أهداف الدراسة:

هَدَفَت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها بالآتي:

- 1- التعرف على القيادة بشكل عام والقيادة الإلهامية بشكل خاص.
- 2- التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الإلهامية ومدى ادراكهم لها في العملية التربوية.
- 3- التعرف على العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل.
- 4- تقديم الدراسة مجموعة من التوصيات بهدف تحسين ممارسات القيادة الإلهامية وتعزيزها

1.6. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة في أنها تبحث في موضوع مهم وهو القيادة الإلهامية، حيث تركز هذه الدراسة على ممارسة القيادة الإلهامية في المدارس الثانوية والتي تلعب دوراً كبيراً في المناخ الاجتماعي والتربوي داخل المدرسة وبالتالي تتمثل أهمية الدراسة في محورين رئيسيين، هما:

يمكن إبراز أهمية الدراسة من خلال:

أ- الأهمية النظرية:

1- تعتبر الدراسة الأولى من نوعها في حدود علم الباحثة والتي تدرس موضوع القيادة الإلهامية في المدارس الثانوية في فلسطين، ستسهم في إضافة إلى المعرفة الخاصة بالقيادة المدرسية وخصوصاً ما يتعلق بالقيادة الإلهامية.

2- تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية لوزارة التربية والتعليم؛ من خلال تقديم فهم أفضل للقيادة والقيادة الإلهامية في المدارس وخاصة الثانوية لما لهذه المرحلة من أهمية ودور كبير في العملية التربوية، وبالتالي وضع التقييمات والخطط المناسبة والتي من شأنها رفع الكفاءة في عملية الاختيار والتطبيق.

3- تعتبر ذات اهمية للباحثين؛ حيث تعتبر رافدا للمكتبة والباحثين في هذا المجال، ومرجعا لكل من يرغب في المعرفة والاستفادة في هذا الموضوع.

4- تعتبر هذه الدراسة نقطة فاصلة في أنماط القيادات من أجل الوصول الى أفضل المستويات القيادية في العملية التعليمية التي تقود المؤسسة نحو التميز والإبداع والرقي.

5- يمكن أن تساهم هذه الدراسة في زيادة وعي مديري المدارس الحكومية بممارسة نمط القيادة الالهامية.

6- يؤمل أن تضيف نتائج هذه الدراسة معلومات ومعرفة جديدة بشأن واقع ممارسة مديري المدارس القيادة الإلهامية، وتحديد العوامل التي تؤثر على ممارسة المديرين أبعادها المختلفة.

ب- الأهمية التطبيقية:

1- من المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في زيادة كفاءة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية.

2- أن تساهم هذه الدراسة في خلق قادة يتصفون بصفات القائد الملهم لما لها من أهمية بالغة في تقدم وتطور المؤسسة التعليمية.

3- تزويد المكتبات بالمعلومات اللازمة عن القيادة الإلهامية وذلك لقلّة الدراسات والمصادر والمراجع التي تتحدث عن هذا الموضوع.

4- تساهم هذه الدراسة في فتح الباب أمام المزيد من الأبحاث والدراسات حول القيادة الإلهامية وتطبيقها في المدارس من وجهة نظر المعلمين.

5- تأمل الباحثة أن يتم النظر بعين الاعتبار والأخذ بنتائج وتوصيات الدراسة وذلك بهدف التغيير في أنماط القيادة التقليدية المتبعة في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم.

6- توفر الدراسة قاعدة بيانات قيمة حول ممارسات القيادة الالهامية في البيئة المدرسية في مديرية جنوب الخليل، يمكن استخدامها لتحسين التعليم في فلسطين بشكل عام.

1.7. حدود الدراسة

تحدد نتائج الدراسة في الحدود الآتية:

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل.
- 2- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مديرية تربية جنوب الخليل.
- 3- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2024/2023
- 4- الحد المفاهيمي: اقتصرت الدراسة الحالية في البحث عن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية.

1.8. مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة الحالية مصطلحات عرّفت على النحو الآتي:

القيادة الإلهامية: هي فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة محددة مسبقاً من أجل كسب طاعتهم واحترامهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى الأهداف التي ترغب المنظمة بالوصول إليها. (دحام واخرون، 2019، ص522).

وتعرفها الباحثة إجرائياً لأغراض الدراسة هي القيادة الفريدة بخصائصها والتميز بصفتها والغير عادية التي تسعى نحو إلهام الآخرين وذلك بهدف التقدم والتطور والتي تسعى إلى رسم صورة مستقبلية والعمل على إلهام الآخرين من أجل تحقيق إلهامهم لرؤية نتائج فعالة، فالقادة الملهمون هم الأشخاص الذين يتمتعون بصفات وخصائص غير عادية أمثال مدراء المدارس بهدف إلهام المعلمين وكسب ولاءهم تبعاً لشخصيات القادة الملهمين المؤثرة التي يتمتعون بها.

الثقة بالنفس: هي القدرة التي تمثل القائد من السيطرة على المشكلات وهذا يعني أنه لا يوجد قائد يعزز الثقة أي ثقة القائد بقدراته ومبادئه، والتي تكون نابعة من القدرة التي يمتلكها وصحة الأحكام التي يطلقها إلى حد أن يكون الآخرين لديهم تصور عنه (محمد، 2022، ص6).

الرؤية المستقبلية: هي تصور القائد لمستقبل المؤسسة، التي يوجه انشطتها وعملياتها، ويساعد على تنسيق جهود العاملين بها وتحفيزهم على الانجاز، مما يمكنها من تجاوز المخاطر والتحديات، وتحديد الفرص المستقبلية، وتقييم الخيارات الاستراتيجية، واختيار الخيار الاستراتيجي الذي يتلاءم مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية. (مسلط، 2023، ص90).

الاعتراف بالقائد الملهم والتغير : العمليات والانشطة التي تؤدي الى مواكبة المستجدات والمتغيرات البيئية المحلية والدولية، وتحسين وتطوير الاداء المؤسسي؛ وذلك من خلال تحديد مجالات وأهداف التغير وإقناع المرؤوسين بالاندماج في أنشطة وعمليات التغير، وتبني الاقتراحات والافكار الابداعية، ونشر ثقافة داعمة لإحداث التغير المطلوب (مسلط، 2023، ص90).

الحساسية اتجاه القيود البيئية: هي الخاصية التي يمتلكها الفرد وقدرته على اكتشاف المشكلات والنقص في الاحتياجات لدى العاملين مما يزيد درجة الوعي لدية بوجود مشكلات أو احتياجات بيئية سليمة، وبالتالي يتصرف بكل ايجابية اتجاه تلك القيود البيئية ومن رؤية الاخطاء والاحساس والشعور بالمشكلة بسرعة (دحام واخرون، 2019، ص523).

محافظة الخليل: إحدى محافظات فلسطين، تقع جنوب الضفة الغربية وتبلغ مساحتها (997) كم²، وهي أكبر محافظات الضفة من ناحية المساحة والسكان؛ حيث تبلغ مساحتها (16%) من أراضي الضفة الغربية وتعدادها (729.193) نسمة سنة 2016، وتبعد عن مدينة القدس قرابة (15) كم، وتضم (100) تجمع سكاني فلسطيني، أبرزها مدينة الخليل ودورا ويطا والسّموع والظاهرية، وحلحول، بالإضافة الى مخيمين للاجئين هما: الفوار والعروب، وتضم أربع مديريات للتربية والتعليم، (الخليل)، (شمال الخليل)، (يطا)، (جنوب الخليل) تابعة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2017).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: القيادة

ثانياً: القيادة المدرسية

ثالثاً: القيادة الإلهامية

رابعاً: الدراسات السابقة

خامساً: التعقيب على الدراسات السابقة

الإطار النظري والدراسات السابقة

ومن هنا تضمن هذا الفصل في جانبه الاول الإطار النظري للحديث عن القيادة بشكلها العام، والحديث عن القيادة المدرسية لأهميتها، وسوف نتحدث عن القيادة الإلهامية بصفتها الموضوع الرئيس للدراسة، وفي جانبه الثاني سوف يتم التطرق الى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

2.1. مقدمة

تحتل القيادة أهمية كبيرة وخاصة في وقتنا الحالي لأنها تؤثر على جميع عناصر المنظمات وعلى سلوك الأفراد والعاملين في هذه المنظمات لتحقيق أهدافها، وازداد الاهتمام بالقيادة في المؤسسات في الآونة الأخيرة بسبب التغيرات التي حصلت على مجالات الحياة المختلفة مثل التغيرات السكانية، والتكنولوجيا، والتعليم، وغيرها.

ويعتبر مصطلح القيادة من المصطلحات اللافتة قديماً وحديثاً في جميع الميادين العسكرية والسياسية والاقتصادية والتعليمية وغيرها من الميادين، وبالرغم من كونها قديمة قدم المجتمعات الا أنها وضعت على بساط البحث العلمي من أجل الإجابة عن التساؤلات التي تثار حول القيادة ومفهومها وأهميتها وأنماطها (أبو سمرة واللبيدي، 2012).

وتعد القيادة من الجوانب المهمة في العملية التعليمية في المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسات التعليمية، لما لها من دور فعال ومهم في تحديد أهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها، حيث يعتمد نجاح المؤسسة الادارية على كفاءة قيادتها، مع وجود العديد من الأنماط القيادية المهمة التي تمارسها المؤسسات للوصول الى التميز، وفي هذه الدراسة سوف يتم التركيز على القيادة الإلهامية لما لها من تأثير كبير على سلوك العاملين في المؤسسات اذا ما تم تطبيقها بشكل سليم وصحيح، حيث يمتلك القادة الملهمون خصائص وصفات مميزة لا يمتلكها الأشخاص العاديين، مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين

حيث يؤدي الى التقليل من الممارسات السلبية مثل الغياب والتأخير والتسيب واللامبالاة حيث تحفز القيادة الإلهامية الممارسات الايجابية وتطورها مما يؤدي الى رفع مستوى الالتزام لدى العاملين (الشبول، 2021).

والقيادة المدرسية ليست بمعزل عن موضوع الإدارة، حيث ان الادارة تقف جنبا الى جنب مع القيادة وتعد قيادة المدرسة من الجوانب الاساسية لسير العملية التعليمية وتحقيق اهدافها، والتي يقوم بها مدير المدرسة حيث يعتبر بمثابة القائد لهذه المؤسسة، والذي تؤول اليه مهمة العمل على تحقيق الاهداف التي تسعى العلمية التعليمية لتحقيقها.

وفي يومنا هذا تعد القيادة الإلهامية من العوامل المهمة في نجاح الاعمال بشتى انماطها واختلافاتها، حيث أن مهمة القائد العمل على رفع مستويات الاداء الفردي والجماعي، من خلال تحقيق الشغف لديهم والسير بهم نحو تحقيق الاهداف، كما ان الفرد الملهم هو من اكثر الاشياء تأثيرا على الاداء والتميز المؤسسي.

2.2. مفهوم القيادة

لا يوجد تعريف متفق عليه للقيادة فهي قديمة قدم الإنسان، حيث اتجه بعض الباحثين الى تعريف القيادة على أنها مجموعة الصفات الشخصية، وآخرين اعتبر القيادة ولاية سلطة رسمية بينما نجد أن الدراسات الحديثة تنظر للقيادة على أنها سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين (عمرو، 2021).

حيث عرفت القيادة على انها " قدرة الفرد في التأثير على الأشخاص أو مجموعة من الاشخاص وتوجيههم وإرشادهم من اجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الاهداف الموضوعة" (الاشهب، 55، 2014).

وقد عرفها شوقي بأنها مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصائص شخصية القائد والأتباع وخصائص المهمة، والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي

المحيط وتهدف لحث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل في كفاءة عالية من أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرًا عاليًا من تماسك الجماعة. (شوقي، 1993).

وعرفها السكارنه بأنها القدرة الفائقة على توحيد وتنسيق الرقابة على الآخرين من أجل تحقيق الهدف العام للمؤسسة التعليمية، ويتم ذلك عن طريق التأثير والنفوذ وعلى المرؤوسين أن يتبعوا رئيسهم وقائدهم عن رضا وقناعة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة (السكارنه، 2010)

وقامت لهلوب بتعريف القيادة على أنها مهارة يمارسها الأفراد الذين يتصفوا بالقدرة على المبادرة والسيطرة على أفراد المجموعة بحزم وحكمة، ويتصف هؤلاء الأفراد بالقدرة والنكاء لاتخاذ القرارات وفرضها على الآخرين بكل محبة وود فالقيادة عبارة عن فن يكتسب وينمى ويمارس بدرجات مختلفة من خلال أي شخص مؤهل وذلك بهدف تحقيق غاية معينة (لهلوب، 2012)

وكما عرفت أيضا بأنها مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تمثل محصلة تفاعله مع أعضائها وتهدف الى حث الأفراد على العمل معا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية والتأثير (عبوي، 2010)

لذا فالقيادة هي العملية الإدارية التي يمارسها شخص معين للتأثير على مجموعة لتحقيق هدف محدد بوسيلة الإقناع أو باستعمال السلطة الرسمية حسب مقتضيات الموقف (آل ناجي، 2016)

والقيادة عملية تجهيز وترتيب الموقف القيادي حتى يتمكن مختلف أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق الأهداف المشتركة بأقصى عائد اقتصادي، وأقل تكلفة في الوقت والعمل. (بوعزة، 2016).

وهي فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم (عطوي، 2012)

وتم تعريف القيادة هي العملية التي من خلالها يؤثر الفرد في مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة (الناصر، 2022).

وترى الباحثة أن القيادة هي فن التعامل مع الآخرين بحكمة ودراية، بحيث تؤثر في تفكيرهم وسلوكهم، وإقدامهم على العمل حتى يتبنوا أفكاراً وسلوكيات أفضل في عملهم التربوي.

2.2.1 أهمية القيادة

لا بد للمجتمعات البشرية من تطبيق القيادة لترتيب حياتها وتقديم العدل بينها ولذلك أمر الرسول صلي الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه أفضل الصلاة والسلام (إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم) رواه أبو داوود، وعليه فإن أهمية القيادة تكمن في انها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية (الجنابي، 2018).

ولما كانت القيادة عنصر حيوي في حياة واستمرار المنظمات، والقيادة مسؤولة عن التنظيم الإداري والقائد هو المسؤول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الانتاجية والمسؤول عن تحقيق اهداف المنظمة والذي يعتبر اساس فعالية المنظمة حيث تكمن اهمية القيادة في النقاط التالية (كافي، 2015، 141):

1. تعتبر القيادة حلقة الوصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها واهدافها المستقبلية.
2. تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
3. تعمل القيادة على دعم وتحفيز القوى الايجابية وتميئتها، وعلى الجانب الاخر تقليص وتقليل الجوانب السلبية قدر الامكان.
4. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5. تنمية وتدريب ورعاية الافراد باعتبارهم اهم مورد للمؤسسة، وكما ان الافراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
6. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
7. تسهيل عملية تحقيق المؤسسة لأهدافها المرجوة من خلال تحويل الاهداف المطلوبة الي نتائج ذات فائدة.

2. 2. 2. أنماط القيادة:

تم تقسيم القيادة الى انماط وفق مجموعة من الخصائص التي تميزها وهي (الجنابي، 2018):

اولا: حسب نظرية الاهتمام بالعمل

- 1- **القائد السلبي:** ويقوم بمهام القيادة ويعطي المرؤوسين حرية منفلة في العمل ومن صفاته انه ضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين على حد سواء، كثرة الصراعات والخلافات في العمل، مع غياب الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- 2- **القائد العلمي:** ويتصف بأنه شديد الاهتمام بالعمل والنتائج، ولكن ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات بين العاملين، ويستخدم الرقابة والسلطة مع العاملين.
- 3- **القائد الاجتماعي:** يهتم بشكل كبير بالعنصر الإنساني من حيث التنمية والرعاية، ويسعى جاهداً الى القضاء على المشكلات والخلافات بين العاملين، ولكنه يهتم بشكل ضئيل بالعمل وتحقيق الأهداف.
- 4- **القائد المتأرجح:** ومن صفات هذا القائد التقلب في الأساليب أحيانا يهتم بالعاملين والعلاقات وأحيانا يهتم بالعمل والإنتاج حيث أنه يفشل في تحقيق التوازن في بلوغ الهدف.
- 5- **القائد المتكامل:** ويتصف هذا القائد بالاهتمام بكلا البعدين العملي والإنساني، حيث يهتم بشكل كبير بالأشخاص والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج، ويحقق المشاركة الفعالة بين العاملين ويحرص على إشباع الحاجات الانسانية، روح الفريق ومناخ العمل الجماعي يسودان المجموعة ويشكلان محورا مهما في ثقافتها.

ثانيا: حسب نظرية النظم الإدارية وتقسم الى أربعة أنماط (الجنابي , 2018):

- 1- **القيادة المتسلطة:** درجة الثقة بالمرؤوسين منخفضة وهنا يكون التركيز على أساليب الترهيب والترغيب، وضعف الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين واستخدام الأساليب الرقابية الصارمة.

2- القيادة الجماعية: درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم ويتم استخدام أسلوب الحوافز المبني على فعالية المشاركة.

3- القيادة المتسلطة العادلة: تشبه هذه القيادة الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية وتكون درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة.

4- القيادة الاستشارية: درجة الثقة مرتفعة بين المرؤوسين في حين درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبيا حيث يسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور، ولكن القرار النهائي من اختصاص القائد.

2. 2. 3. عناصر القيادة

للقيادة تأثير كبير على نجاح المنظمة او فشلها، وللقيادة عناصر تتفاعل مع بعضها وهذه العناصر هي (زعتر، 1998، 313):

1. القائد: وهو الشخص الذي يتمتع بالمهارات الفكرية والسلوكية والفنية القادرة على توجيه العمل والآخرين والتأثير عليهم لتحقيق الاهداف المرجوة.

2. المرؤوسين: وهم العمال وهم يختلفون فيما بينهم من حيث السمات السلوكية والدافع والكفاءات المهنية.

3. الهدف: ويعتبر المحرك الاساسي للعملية الإدارية باعتبار ان كل من القائد والتابعين يسعون لتحقيق اهداف معينة سواء كانت مشتركة او مختلفة.

4. الموقف: وهو يتغير بتغير الاداء والمشكلات وطبيعة العمل ويتطلب قدرات متطورة من القائد ليتمكن من خلالها من ادارة الافراد التابعين له في المواقف المختلفة بكفاءة.

2.3. القيادة المدرسية

تعتبر القيادة المدرسية عملية جوهرية وأساسية داخل المؤسسات التعليمية لدورها الاستراتيجي في بناء وتطوير وتكوين الجماعات المدرسية من خلال رسم استراتيجيات وسياسيات وفق غايات وأهداف المجتمع، بهدف تحقيق أهداف عامة تظهر في نشاطات متعددة عند المدرسين من أجل تحقيق بيئة تعليمية مناسبة تشمل عناصر العملية التعليمية التعلمية، إن قيادة المؤسسة التربوية لا تقف على مدير المدرسة وحده فهي مسؤولية مشتركة تتمثل في توزيع القيادة بين العاملين، فالقيادة هي العملية الإدارية التي يمارسها شخص معين تجاه مجموعة من الأفراد بهدف التأثير عليهم وتحقيق الأهداف المرجوة من عملية القيادة من أجل النهوض بالمؤسسة التعليمية وتطويرها.

وتعرف الباحثة القيادة المدرسية إجرائياً بأنها قدرة الفرد على إحداث التغيير والتطوير في العملية التعليمية التعلمية في المدرسة من خلال إشرافه ومتابعته وتحفيزه للعاملين في المدرسة بهدف مساعدتهم على تحقيق بيئة تعليمية مناسبة تحقق الأهداف المطلوبة.

وتم تعريف القيادة المدرسية بأنها مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد من خلال المشاركة والتفاعل والتعاون والتفاهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المطلوبة (بخيت، 2024).

وعرف دهيش القيادة المدرسية بأنها كل نشاط منظم ومقصود وواضح قائم على عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والذي يهدف إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة وننظر إلى القيادة هنا على أنها وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية المطلوبة وليست غاية حيث تقوم تيسير حركة المدرسة من أجل سير العملية التعليمية وتحقيق الأهداف (دهيش وآخرون، 2006).

تُعرف القيادة المدرسية على أنها جميع الجهود والأنشطة والعمليات التي يقوم بها الأفراد المعنيون بإدارة المدرسة بما في ذلك التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك بهدف بناء شخصية المعلمين والطلاب ومساعدتهم على التكيف مع المجتمع بنجاح (يونس، 2024).

وعرف المناعي القيادة المدرسية بأنها النشاط الخاص بالقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف محددة (المناعي، 2023).

2. 3. 1. أهمية القيادة المدرسية:

للقيادة المدرسية أهمية كبرى في نجاح العملية التعليمية التعلمية وفي تطوير وتنمية مهارات العاملين في تفعيل العلاقات الانسانية في المجتمع المدرسي، والقائد الفنان هو الذي لديه القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة والتنظيم والتحفيز والتطوير لعدد من العاملين من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، حيث يعتبر القائد المدرسي من اهم العوامل الأساسية المهمة في تحقيق نجاح العملية التعليمية، ويعد القائد حلقة وصل بين المعلمين والطلبة من جانب وبين القائد التعليمي والمجتمع من جانب آخر (الشمراي، 2024).

ويعتبر القائد المدرسي المسؤول الأول والمباشر للعاملين في المدرسة ويتصل اتصالاً مباشراً مع زملائه العاملين وأبنائه الطلبة حيث يعد هذا الاتصال عنصر أساسي في العملية التربوية مما يمكنه من القيام بدوره الفعال في توجيه المعلمين توجيهاً سليماً، ويعتبر القائد المحرك الأساسي للتنظيم المدرسي فهو يتربع على قمة الهرم الوظيفي للمدرسة حيث يشرف على الأمور الإدارية والفنية والمالية في المدرسة بالإضافة الى توثيق العلاقات الإنسانية بينه وبين العاملين والطلبة وأولياء الأمور (الشمراي، 2024).

وللقائد المدرسي دور كبير في رفع وتطوير وتنمية مهارات العاملين ورفع كفاءتهم من خلال الأفكار والمهارات التي يقدمها وأيضاً من خلال توجيههم لحضور الدورات التدريبية والندوات والمحاضرات التي تساعد على تطوير مهاراتهم (الشمراي، 2024).

وبناءً على ما تم ذكره سابقاً يمكن تحديد أهمية القائد المدرسي في عدة نقاط:

1- يعد حلقة وصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

2- العمل على تحقيق الأهداف المرسومة.

3- متابعة التغيرات والتطورات وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

4- تنمية وتطوير ورعاية الأفراد فهم رأس المال الأهم والأعلى في المؤسسة التعليمية.

5- قدرته في السيطرة على مشكلات العمل ووضع الخطط اللازمة لحلها.

2. 3. 2. أهداف القيادة المدرسية:

أشار عبد الجواد (2022) الى أن أهداف القيادة المدرسية في العمل على تحقيق بيئة مناسبة لنجاح

العملية التعليمية التعلمية من خلال (عبد الجواد، 2022):

1- الاهتمام بإنجاز جميع عمليات الإدارة الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة داخل المدرسة

بصورة جيدة وفعالة والتحقق من مناسبتها للأهداف التربوية المدرسية.

2- العمل على ربط المدرسة بالمجتمع.

3- العمل على دعم وتشجيع وتطوير خطة استراتيجية ورسالة وصياغة أهداف المدرسة وتوجيه العاملين

نحو تحقيق الأهداف.

4- تحقيق عملية الاتصال والتواصل الجيد داخل المدرسة بين القائد والمعلمين والطلبة من جانب وبين

المعلمين والطلبة من جانب.

5- مراعاة الفروق الفردية بين العاملين وتوزيع المهام والمسؤوليات بين أفراد الجهاز المدرسي بشكل

يتناسب مع قدرات ومهارات كل فرد واشغال الأفراد بالأعمال التي تحقق لتحقيق أهداف المؤسسة

التعليمية.

2. 3. 3. وظائف القيادة المدرسية:

تم تحديد وظائف القيادة المدرسية في أربع وظائف رئيسية وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة

ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

التخطيط: ويمكن تعريف التخطيط هنا على أنه رسم طريق الوصول الى الغاية والهدف المراد تحقيقه وذلك من خلال تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي، وأيضا رسم السياسات ووضع القواعد التي ترشد العاملين في المؤسسة وتساعدهم لإتمام أعمالهم، ووضع الاجراءات والخطط التفصيلية التي يتم اتباعها في تنفيذ مختلف الأعمال ومن ثم التنبؤ بالمستقبل أي التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال في المستقبل ووضع التقديرات المادية والبشرية اللازمة (باخبازي، 2024).

التنظيم: ويقصد هنا بالتنظيم بانه عملية تجميع وحصر الواجبات اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة ويعرف أيضا بيان وتحديد الهيكل الذي تنتظم فيه علاقات السلطة والمسؤولية وهو كيان متحرك يجب اعداده بطريقة تتلاءم مع المتغيرات الداخلية والخارجية وانشاء العلاقات بين العاملين بغرض تمكين العاملين من العمل معاً في بيئة يسودها الانسجام والتعاون بأكثر كفاءة وفعالية لتحقيق الهدف المشترك، ويشمل التنظيم على عدة اتجاهات ومنها تقسيم العمل أي تقسيم العمل والنشاطات الى مجموعة من الواجبات المتجانسة بحيث يستطيع كل فرد من الأفراد القيام بواجباته ومسؤولياته، وأيضاً تحديد السلطات أي اعطاء السلطة الملائمة للقيام بهذه الواجبات وربط المستويات الإدارية بعضها مع بعض من الناحيتين الأفقية والرأسية بقصد تنسيق الجهود الجماعي، وبالإضافة الى تنمية الهيئة الإدارية من خلال وضع الإداريين المسؤولين عن الوحدات الإدارية كل في منصبه الملائم. (عطوي، 2012).

التوجيه: ويقصد بالتوجيه هنا هو القدرة على التأثير على الموظفين وتوجيههم نحو الأفضل مع توفر روح الحب والتعاون والرضا بين الموظفين والاشراف عليهم أثناء عملهم وتنفيذهم للسياسات والقرارات، واعتنى الاسلام بالتوجيه وذلك في قوله (ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك) (آل عمران /159) (حامد، 2009).

الرقابة: الرقابة أو ما يسمى بالمحاسبية وجاء هذا الاسم بعد الخطاب المشهور لجيمس كالاهاان رئيس الوزراء العمالي في الولايات المتحدة وهنا نعني بالرقابة هي مراقبة سير العملية التعليمية وتنفيذ المهام من قبل الموظفين لتحقيق الأهداف المطلوبة وهل تم تحقيق الأهداف المرجوة أم لا وتقوم الرقابة على وضع

الأهداف المرجوة من التعليم ويكون تحقيقها أو عدم تحقيقها خاضع لمؤشرات ومعايير تتم على أساسها الرقابة، فالرقابة التربوية تتضمن أيضاً عملية التقويم ونعني هنا بالتقويم هو اصدار الأحكام عند وصول العملية التربوية الى أهدافها بالإضافة الى الكشف عن نقاط القوة والضعف والاستفادة من التغذية الراجعة من أجل تطوير المنظومة الإدارية ومن ثم العمل على تحقيق أهداف المؤسسة التي توجد فيها (دهيش وآخرون، 2006).

2.3.4. خصائص القيادة المدرسية:

للقيادة المدرسية مكانة مميزة لما تقوم به من مهام لتحقيق أهداف العملية التعليمية والتعلمية وتلبية احتياجات العاملين وتنمية المهارات في ظل التطورات المعاصرة بالإضافة لبعض الخصائص التي ميزتها عن القيادات الأخرى لذا حددت خصائص هذه القيادة في عنصرين وهما:

1-العنصر الأساسي في القيادة المدرسية هو المدير :

إن قادة المدارس هم العنصر الأساسي والأول للعملية التعليمية التعلمية فلا نجاح للعملية التعليمية دون قائد يعمل على متابعة المعلمين واعمالهم والاشراف عليهم وارشادهم وتقديم النصح لهم وذلك بهدف تيسير العملية التعليمية وضمان نجاحها فالمعلم القائد مرشد وناصح ومقيم وميسر ومراقب للعملية التعليمية التعلمية (الشمراي، 2024).

2-ثانياً: القيادة المدرسية عملية تعاونية:

إن عملية القيادة المدرسية عملية لا تتم بواسطة القائد والمعلمين والطلبة فقط إنما تشترك مع جماعات أخرى حيث أن هناك مجالس الطلبة ومجالس أولياء الأمور والمعلمين واللجان المتعددة، وجميعها تعمل بشكل مشترك وتعاوني مع القائد من أجل توحيد مواهب وقوى العاملين والطلبة لتحقيق الهدف وضمان النجاح الأكاديمي، فهناك هدف مشترك للجميع وهو تنمية شخصية الطالب وهو محور العملية التعليمية التعلمية ونتاجها (الشمراي، 2024).

2. 3. 5. عناصر القيادة المدرسية

تعتبر عناصر القيادة المدرسية التي يتكون منها مفهوم القائد مهمه لنجاح العملية التعليمية التعلمية والتي تظهر فيما يلي(صخري، 2021):

1- **القائد:** يعتبر القائد المحور الأول والأساسي وهو من أهم عناصر القيادة المدرسية فهو الذي يقود الجماعة من معلمين وطلبة والذي تتقاد له مجموعة من الناس.

2- **الأهداف المشتركة:** ان الهدف من عملية التأثير في الجماعة هو تحقيق الأهداف المشتركة التي يقوم القائد بتوجيه جهودها من أجل تحقيق الهدف في موقف معين.

3- **الجماعة:** لا يمكن أن تحدث قيادة دون أن يكون هناك منقادون، ولأن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر مهم للغاية.

4- **التأثير:** إن التأثير الايجابي في الآخرين من صفات القائد الناجح فلا قيادة دون تأثير بالآخرين نحو الأفضل وبالالاتجاه الذي يرغب به القائد فهو نتاج سلوك تبعه القائد مع الآخرين.

5- **ظروف الموقف:** إن المواقف هي التي تظهر القائد فتظهر شخصية القائد القيادية من خلال اتخاذ قرارات حاسمة في المواقف التي تستدعي ذلك.

2. 4. القيادة الإلهامية

2. 4. 1. مفهوم الإلهام

الإلهام، على الرغم من أنه يمكن تعريفه وتفسيره بشكل مختلف من شخص إلى آخر، إلا أنهم يشتركون في تعريف ومفهوم موحد للإلهام أي أنه التحفيز والعصف الذهني والتأثير من بين عدة معانٍ، يتحدث كثير من الناس أن الإلهام والتحفيز شيء واحد ولكن الإلهام دائماً وإيجابياً، وعرف محمد (2022) الإلهام أنه سمة قيادية تشمل المعرفة والمهارات والتواضع والقدرة على تطوير الحافز والالتزام لدى الناس من أجل تقييد بعضهم البعض.

ويعرف الإلهام أيضا بأنه غرس تأثير روحي يسري في العقل والروح، علماً بأن كلمة يلهم من أصل لاتيني (Inspire)، ويلهم بمعنى يبث الحياة أو يمنح الحياة داخل أوصال الآخرين (درويش، 2019).

2. 4. 2. مفهوم القيادة الإلهامية

تعد القيادة الإلهامية من الممارسات القيادية ذات الأهمية حيث عرفت على أنها " أهم مقياس لنجاح القائد والذي يتم من خلال تعزيز التزام الموظف بالمنظمة، حيث يركز القادة الملهمون على الإدارة بطريقة تبني ثقة الموظفين وولائهم والتزامهم" (محمد، 2022، 101).

و أقرن روبر هاوس (Rober House) هذا المصطلح بالنار التي تلهب حماس التابعين وتظفر بولائهم وتعمل على تحقيق النتائج التي تتجاوز الحدود المطلوبة، وقد استخدم هذا المصطلح ليشير الى المتغيرات والصفات الشخصية التي تميز القائد عن غيره من التابعين ومن هذه الصفات (الشجاعة، الذكاء، اللياقة، الفراسة، الحكمة، قوة البديهة، قوة المنطق، الحكمة، الصبر) (خليفة ومحمد، 2014).

وأكد عبده (2020) أن المجلس الوطني للبحث في كندا أظهر القيادة الإلهامية أنها كفاءة أساسية وإدارية وبين أن القيادة الإلهامية تقوم على تنشيط وإيجاد إحساس بالتوجه الهادف للعاملين بالإثارة من أجل التغيير، كما أنها أيضا تعمل على تنشيط الأفراد وتحفيزهم من أجل السعي نحو رؤية مقنعة للمستقبل وذلك عن طريق تبني القيم في جميع جوانب العمل وتعمل على تجسيد هذه القيم وتشمل تقديم الوضوح حول جميع الغايات والأهداف والتأكد من أن أولئك الذين يقودون العمل تعاونياً بما يحقق الهدف المشترك، وأيضا تشمل القيادة الإلهامية توفير جميع الموارد المطلوبة والتحفيز اللازم والضروري للعاملين من أجل النمو والتمكن من تحمل المسؤولية عن نجاحهم الخاص ويكون مقياس التقدم من خلال تعزيز الاحترام والانفتاح في إطار العمل الواحد من أجل إلهام هؤلاء للسعي نحو رؤية مشتركة وجديدة للمستقبل (عبده، 2020).

وعرفت القيادة الإلهامية بأنها نوع من أنواع القيادة يتطلب من القائد أن تتوفر لديه الإرادة والعزم الذي يجعله يفكر في التابعين ويضعهم نصب عينيه قبل أن يفكر في نفسه والإرادة الفولاذية التي تجعله يوجه التابعين نحو العمل والمبادرة للاعتذار والاعتراف بالخطأ عند عمله والمرونة للتغيير عندما يحتاج الأمر ذلك (نورة، 2013).

وأشار أحمد أن القيادة الإلهامية هي التأثير في المرؤوسين بالإقناع والتوجيه وإعطاء المثل والقدوة والتحفيز الإيجابي كما أن لها أهمية أخرى مستمدة من معظم جوانب العملية الإدارية، وكذلك الجوانب الإنسانية والأخلاقية في التعامل مع هؤلاء المرؤوسين بقصد تحقيق الأهداف التنظيمية. وتوليد اتجاهات إيجابية لديهم نحو أعمالهم (أحمد، 2012).

يشير مفهوم القيادة الإلهامية إلى القيادة التي يمكنها تقديم الصورة المثلى لممارسة الأنشطة الإدارية وزيادة التفاعل بين الأفراد عن طريق الإلهام من أجل الوصول إلى الغايات وتحقيق الأهداف المشتركة (عواد، 2018).

وعليه يمكن القول ان القيادة الملهمة او الإلهامية رغم تعدد التعريفات تركز على ادارة الافراد او المرؤوسين في المؤسسة او الوحدة للوصول الي الهدف الاسمي وهي تحقيق الاهداف الموضوعة لهذا النشاط او الكيان.

2. 4. 3. أهمية القيادة الإلهامية:

تبرز أهمية القيادة الإلهامية من خلال القائد الملهم الذي يقوم بتقديم الرؤية الواضحة والملهمة للمؤسسة والذي يكون قادر على العمل بروح الفريق وتشجيع التعاون بين الموظفين وتعزيز الثقة بالذات والآخرين وعلاقة الموظفين ببعض البعض ويقوم برفع وزيادة دافعية الموظفين نحو التميز والإبداع والابتكار مما يجعل من الإبداع والابتكار أساس العمل الفردي والمؤسسي والانطلاق من أجل خلق وتوفير بيئة عمل خصبة في التميز والإبداع.

فأهمية القيادة الإلهامية تظهر من خلال المهام التي يقوم بها القائد(سرحان، 2018، 21):

1. يقدم القادة الملهمون رؤية واضحة وملهمة تتناسب مع استراتيجية المنظمة.
2. يشجع القادة الملهمون الابتكار والابداع عبر المبادرة والتجربة من خلال التخطيط ووضع برنامج عمل يومي.
3. يرون في الابتكار اساسا للعمل الفردي والجماعي في المنظمة وهو نقطة انطلاقهم ويسعون لتعميم هذا المفهوم في كافة ارجاء المنظمة.
4. يقدمون المساعدة للمرؤوسين من خلال تمكينهم من دمج الاهداف الشخصية بأهداف العمل، بحيث يعملون بتوازن فيما بينهما وهذا يعتبر من العناصر المحفزة للعاملين في المؤسسة.
5. يعملون على تحفيز وتنشيط المرؤوسين ويرفعون من درجة الهامهم للبدل والتضحية والعطاء والعمل على تقديم المزيد من الانجازات.
6. لا يخافون من الفشل بل يشجعون المخاطر ويتشاركون مع غيرهم في سبيل تحويل الفشل الى نجاح.
7. يحافظون على القيم المؤسسة البناءة ويرفضون القيم الهدامة التي تسير عكس الرؤية.
8. يسعون لحماية المرؤوسين من خلال تحملهم للمسؤولية المشتركة على النتائج.
9. لا يخشون من خوض التحديات ويدفعون الاخرين لطرح افكارهم واقتراحاتهم ويقومون بدعم التحول والتغير نحو الافضل.

2. 4. 4. أبعاد القيادة الإلهامية

يعتقد بعض الباحثين أن القيادة الإلهامية هي صورة حديثة للسماوات الواجب أن تتوفر في القائد، ولكن الذي يميز مفهوم القيادة الإلهامية هو بعض الخصائص المتمثلة في الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير، الحساسية تجاه القيود البيئية، الرؤية المستقبلية، والثقة بالذات (Greengerg&Baron، 2004) وفي هذه الدراسة سيتم اعتماد أبعاد القيادة الإلهامية على النحو الاتي:

1-الثقة بالنفس:

ان الثقة بالنفس من العوامل المهمة للنجاح والتقدم والمفتاح الذهبي الذي يساعد الفرد على التفوق لكونها هي المصدر الأول للمبادرة والمحفز للانطلاق نحو الأمام، والثقة بالنفس تمكن القائد من حل المشكلات التي تواجهه والتغلب عليها وتساوي الثقة بالنفس العادة لأنها مصدر الرضا عن الذات وجسر التواصل والتصالح معهم وهي أساس الطمأنينة في نفوسنا (الفاقي، 2008).

أن الثقة بالنفس تمثل القدرة التي تمكن القائد من السيطرة على المشكلات وهذا يعني أنه لا يوجد قائد غير مستقر أو مزعزع الثقة لأن الثقة بالنفس تعطي القائد السيطرة على المواقف والمشكلات، وتتبع هذه الثقة من الأحكام والقرارات التي يصدرها القائد (الفاقي، 2008).

2-الرؤية المستقبلية:

الرؤية المستقبلية هي قدرة القائد على التنبؤ بدقة وبطريقة تساعد في تحسين الوضع الراهن للمؤسسة وتعتبر هذه الرؤية عن سمة مميزة للقائد الملهم للإشارة الي مستقبل المؤسسة (Greenberg&Baron، 2004).

ويمكن اعتبارها نظرة تأملية من اجل الحصول على رؤية واسعة لمستقبل المؤسسة، حيث يتعمق القائد في تخيلاته بالطريقة التي يراها مناسبة، مما يسهم في وضع خطة لتحقيق هذه الرؤية (العامري، 2010).

3-الاعتراف بالقائد الملهم والتغير :

التغير شيء مهم وعظيم وأساسي في عمل المؤسسة ولا بد من حدوثه بشكل دائم مستمر فهو أشبه بحاجة الانسان للماء فالقائد الملهم يؤمن ايماناً تاماً بضرورة التغير وبدونه لا يمكن للفرد أن يستمر وعلى القائد الملهم السعي دوماً من أجل التغير لأنه يؤدي الى التحسين المستمر لعمل مؤسسته وفريقه والتطور والتقدم بشكل ايجابي وفعال وبدون التغير ستظل المؤسسة تقليدية غير مواكبة للتطور ولأن الاعتراف بالقيادة كأداة للتغير ذلك يعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق والأساليب من أجل احداث هذا التغير،

وبالرغم من أن مشكلتنا تكمن في عدم تقبل التغيير بسهولة إلا أن من صفات القائد الملهم بث روح التغيير والتشجيع بين الأفراد ويعمل على توجيههم بشكل مستمر من أجل تحقيق الأهداف بشكل صحيح. فالاعتراف بالفائدة كأداة للتغيير يعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق لتغيير موقف الإدارة في المواقف الجديدة وإعادة ترتيب الأشياء في المؤسسة لعمل تغييرات تصب في مصلحة الأهداف المطلوبة (الفقي، 2008).

4- الحساسية تجاه القيود البيئية:

هي القدرة العالية على اكتشاف احتياجات العاملين والتصرف معها بكل ايجابية لحظة اكتشافها ومعرفة الأنظمة الاجتماعية والطبيعية واطهار التفاعلات السلبية بين هذه النظم وتحليل المعلومات وتقييمها ونقل ما تم اكتشافه من خبرات ومشاعر للآخرين حيث تسعى هذه العملية الى توعية الافراد وبيئة العمل على حل المشكلات ومنع ظهورها. (دحام وآخرون، 2020).

2. 4. 5. خصائص القائد الملهم:

من الخصائص الرئيسية التي تميز القائد الذي يُلهم فريقه للوصول الى الهدف (الشبول، 2021):

1- **قائد متواصل جيد ومستمع جيد:** هو القائد الذي يمتلك مهارات التواصل والاتصال بشكل فعال وجيد وقادر على توظيفها من أجل توصيل الأفكار لأفراد فريقه وأيضا هو مستمع جيد فالاستماع مهم من أجل تواصل التعلم.

2- **المساءلة والثقة:** يتمتع القائد الملهم بالثقة العالية التي تمكنه من انجاز وأداء المهام بالشكل الجيد وهذا يؤدي الى القدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات والمهام.

3- **قائد جريء ومغامر:** كما ذكرت سابقاً من ميزات القائد الملهم أنه شخص شجاع وجريء ويتمتع بالدافعية العالية تجاه عمله ويمتلك الجرأة الكافية لاتخاذ القرارات المصيرية بشأن العمل لأنه يؤمن

بعمله وما لديه من قدرات ومهارات، وأيضاً هو شخص مغامر في عمله ومستعد للمغامرة شرط أن تكون المغامرة مدروسة.

4- قائد كاريزمي: من أعلى درجات المعرفة هي المعرفة التي تأتي بعين البصيرة أي ما يسمى بلغة الدين (بنور القلب) والبصيرة هي مطلق الشعور التلقائي للإنسان فالقائد الملهم يمتلك البصيرة الثاقبة وبصمات ساحرة وجاذبة لما حوله ونعني هنا بمفهوم الكاريزما بأنها الجاذبية الشخصية الملفتة التي يتسم بها القائد وتعمل على جذب فريقه حيث يؤثر بهم بشكل ايجابي وترسم لهم الطريق وتغرس الحماس في بيئة العمل.

6.4.2 أهمية ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية وتعليم جنوب

الخليل :

تعتبر القيادة الإلهامية من أهم الأدوات التي يمكن لمديري المدارس الثانوية الاستفادة منها لتحقيق التميز وتحسين الأداء التعليمي وتحقيق نجاح المدرسة والطلاب في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل، ويمكن تلخيص أهمية هذه القيادة كما أشار إليها عواد (2018)، سرحان (2018)، ولهلوب (2012) في النقاط التالية:

1- تحفيز المعلمين والطلاب:

- القيادة الإلهامية تساهم في تحفيز المعلمين والطلاب على تقديم أفضل ما لديهم. المدير الذي يظهر شغفاً ورؤية واضحة يمكنه أن يلهم الآخرين للسعي نحو تحقيق أهدافهم الأكاديمية والشخصية.
- بناء علاقات إيجابية: من خلال التواصل الفعال والاستماع الجيد، يمكن للقيادة الإلهامية بناء علاقات إيجابية مع المعلمين والطلاب، مما يخلق بيئة تعليمية محفزة ومشجعة.

2- تعزيز الإبداع والابتكار: من خلال تبني أساليب قيادية تدعم الإبداع والتفكير النقدي، يمكن لمدير

المدرسة أن يشجع المعلمين والطلاب على التفكير خارج الصندوق والبحث عن حلول مبتكرة للتحديات التي تواجههم.

3- تحسين الأداء الأكاديمي:

• رفع مستوى الطموح: القادة الإلهاميون يرفعون من مستوى طموح الطلاب والمعلمين، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق نتائج أفضل.

• تطوير المناهج والبرامج: من خلال تبني أفكار جديدة ومبتكرة، يمكن للقيادة الإلهامية تطوير المناهج والبرامج التعليمية لتلبية احتياجات الطلاب ومتطلبات العصر.

4- تعزيز التعاون والتكامل: القيادة الإلهامية تعتمد على بناء علاقات قوية ومبنية على الثقة مع جميع

أفراد المدرسة، بما في ذلك المعلمين، الطلاب، وأولياء الأمور مما يعزز من التعاون ويقوي الروابط داخل المجتمع المدرسي يمكن للقيادة الإلهامية بناء شراكات تساهم في تطوير المدرسة وتحسين مستوى التعليم.

5- التأثير الإيجابي على المجتمع:

• تخريج أجيال مؤهلة: المدارس التي يقودها قادة إلهاميون تساهم في تخريج أجيال من الطلاب المؤهلين لسوق العمل ومتسلحين بالمهارات والمعارف اللازمة للمستقبل.

• تطوير المجتمع المحلي: من خلال المشاركة في الأنشطة المجتمعية، يمكن للمدارس التي يقودها قادة إلهاميون أن تساهم في تطوير المجتمع المحلي وتحسين مستوى المعيشة.

6- التكيف مع التغييرات: القائد الإلهامي يكون قادرًا على توجيه المدرسة خلال فترات التغيير

والابتكار، مما يمكن المدرسة من التكيف مع التحديات الجديدة والاستفادة من الفرص المتاحة.

واستنادا لما سبق ترى الباحثة في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل، أن هناك تحديات فريدة مرتبطة بالسياق الاجتماعي والسياسي، وعليه تصبح القيادة الإلهامية أداة حيوية لدعم المدارس في التغلب على هذه التحديات وتحقيق التفوق الأكاديمي.

2. 5. الدراسات السابقة

2. 5. 1. الدراسات العربية

اشتمل هذا الفصل على دراسات عدة تتعلق بهذه الدراسة التي تبحث موضوع ممارسة القيادة الالهامية لدى مديري المدارس، حيث قامت الباحثة بالاطلاع على مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية، ساعدتها في إثراء الدراسة، وتم تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين: دراسات عربية ودراسات أجنبية، حيث تعرض وفق تسلسل زمني من الحديث إلى الأقدم، وذلك على النحو الآتي:

أجرت كيلاني (2022) دراسة هدفت الى التعرف الى دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، واستهدفت الباحثة كافة مديري ومديرات مدارس مدينة الرياض الذي يبلغ عددهم (175) مديراً ومديرة، وظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الملهمة بإدارة التعليم في مدينة الرياض جاءت بدرجة عالية وبلغ مستوى تحسن العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض درجة عالية جداً وأن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق القيادة الملهمة وتحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض، وأوصت بعدد من التوصيات وأهمها تعزيز اهتمام الإدارة المدرسية بالمستجدات التربوية، تطوير اهتمام الإدارة المدرسية بإقامة لقاءات مفتوحة بين الطلاب والطالبات ومناقشة شؤونهم والمشكلات التي يتعرضون لها، زيادة اهتمام الإدارة المدرسية على تشجيع المعلمين والمعلمات على إبداء آرائهم ومقترحاتهم حول تطوير الكتب والمنهج المدرسي.

قامت علوان (2021) بدراسة تبحث في القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتكونت العينة من (171) عضو من هيئة التدريس في جامعة الزقازيق وذلك بهدف الكشف عن دور القيادة الملهمة في تحقيق البراعة التنظيمية، وتوصلت الى عدة نتائج وكان أهمها أن الحكومة المصرية قامت بالعديد من المشاريع والمحاولات لتطوير أداء العاملين

في المؤسسات التربوية وعملت على تنفيذ بعض المشاريع من أجل التطور والتقدم، واهتمت جامعة الزقازيق بتوفير المناخ الجامعي الذي يكفل ويعمل على تحقيق البراعة التنظيمية، وأوصت الباحثة بعدد من التوصيات التي من خلالها يمكن تفعيل القيادة الملهمة داخل الجامعة وكان أهمها عمل رؤية مستقبلية وطويلة الأمد لكافة العاملين في الجامعة ووضع خطة استراتيجية شاملة لمواجهة التحديات المحتمل حدوثها في المستقبل، بالإضافة لزيادة وعي القيادات الجامعية بأهمية ضرورة ممارسة القيادة الملهمة.

قام دواغرة (2021) بدراسة هدفت الى معرفة درجة ممارسة مدربي كرة القدم لأندية المحترفين للقيادة الإلهامية وعناصر الالتزام التنظيمي والعلاقة بينهما من وجهة نظر اللاعبين ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي وتكونت عينة الدراسة من (141) لاعباً وأشارت نتائج الدراسة أن هناك مستوى عالي لممارسة مدربي كرة القدم لأندية المحترفين للقيادة الإلهامية وعناصر الالتزام التنظيمي واكتشف وجود علاقة ايجابية وقوية بين متغير القيادة الإلهامية والالتزام التنظيمي وقدمت عدداً من التوصيات ومنها تشجيع ادارات الأندية الأردنية على توظيف القيادة الإلهامية واعتمادها كاستراتيجية ادارية، وتوجيه اهتمامات ادارات الاندية بتوفير البيئة المناسبة لجعل المدربين يشعرون بالولاء والانتماء من خلال اعتماد استراتيجيات القيادة الإلهامية.

أجرت الشبول (2021) دراسة هدفت الى معرفة درجة ممارسة القيادة الإلهامية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في لواء الرمثا ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وتكونت عينة الدراسة من (301) فرداً من معلمي ومعلمات مدارس التربية والتعليم التابعة للواء الرمثا وأشارت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد الدراسة مثل مجال الاعتراف بالقائد الملهم كأداة للتغيير والنقطة بالنفس حصلت على تقدير مرتفع.

قامت **خطابية وعبد الرحمن (2021)** بدراسة هدفت الى الكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس محافظة إربد للقيادة الملهمة وعلاقتها بشغف المعلمين تجاه مهنتهم من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وتكونت عينة الدراسة من (380) معلماً ومعلمة من مدارس محافظة إربد، وكانت نتائج الدراسة على النحو الآتي أن درجة ممارسة مديري مدارس محافظة إربد للقيادة الملهمة كانت بدرجة متوسطة بينما كان مستوى شغف المعلمين كان بدرجة مرتفعة كما اشارت الدراسة لوجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة إربد للقيادة الملهمة وشغف المعلمين من وجهة نظرهم، وأوصت الدراسة على ضرورة تعزيز مهارات وقدرات مديري مدارس محافظة إربد فيما يتعلق بالقيادة الملهمة والعمل على تطبيقها في مجالهم التربوي.

أجرى دحام وعطية وخضر (2019) بدراسة هدفت الى معرفة تأثير تطبيق القيادة الملهمة بأبعادها (الرؤية المستقبلية، القيادة أداة التغيير، الحساسية تجاه القيود البيئية، الثقة بالنفس) في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (216) فرد، وأشارت النتائج ان مستوى ممارسة القيادة الملهمة كان بدرجة متوسطة، وأن مستوى الصراع التنظيمي لدى العاملين جاء بمستوى مرتفع، وتم التوصل الى أن هناك وجود أثر للقيادة الملهمة بأبعادها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، وأوصت الدراسة بضرورة حث إدارة المستشفيات على التوجه الفعلي نحو معالجة القيود البيئية التي لها أثر ايجابي على سلوك العاملين من خلال الاهتمام بتحفيزهم بواسطة المكافآت المادية والمعنوية فضلاً عن إظهار العدالة في التعامل معهم لتجنب الصراعات المحتملة.

كما أجرى درويش (2019) دراسة هدفت للتعرف على مدى ممارسة القيادة الملهمة لدى معلمين ومعلمات التربية الرياضية في دولة مصر العربية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وتكون عينة الدراسة من (250) معلم ومعلمة بمحافظة القاهرة والجيزة، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أساليب القيادة الملهمة لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية تبعاً لمتغير الجنس.

أجرى كامل والمهدي وكمونة (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع القيادة الإلهامية الفعلي لدى مدراء المدارس والتعرف على السلوكيات التي تؤدي إلى تحقيق التميز المدرسي بمستوى عال من الكفاءة في دولة العراق والعلاقة بين القيادة الإلهامية والتميز التنظيمي بأبعاد التميز في القيادة ، والتميز في الخدمة ، والتميز في المعرفة ، وتناولت الدراسة أبعاد القيادة الإلهامية وهي الثقة بالنفس والرؤية المستقبلية والاعتراف بالقائد الملهم والتغير والحساسية اتجاه القيود البيئية ، تمثلت عينة الدراسة من (90) مديراً في مدينة كربلاء ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي حيث تم تطوير استبيان للقيادة الإلهامية والتميز التنظيمي وتوصلت نتائج الدراسة لوجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الإلهامية والتميز التنظيمي في المدارس المبحوثة .

وقام الحلبي (2017) بدراسة هدفت للتعرف إلى دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني - الشق المدني ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من (207) موظف وموظفة من أصحاب الوظائف الإشرافية ، حيث استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل من خلال توزيع (207) استبانة على مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة الى نتائج عدة أهمها : أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الملهمة وتوظيف مخرجات البحث العلمي ، يوجد أثر في دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الأمن الوطني وهي علاقة معنوية ، وقد أوصت الدراسة الى تعزيز ثقافة القيادة الملهمة بأطر عملية تدعم عملية التطبيق التلقائي، وتعزيز ثقافة إدارة التغير لما لها من انعكاسات إيجابية تدعم توظيف مخرجات البحث العلمي .

أجرى خليف ومحمد (2014) بدراسة هدفت الى تحديد العلاقة بين القيادة الملهمة والمفاجأة الاستراتيجية " دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من دوائر محافظة نينوى " والتعرف على الواقع الفعلي للقيادة الملهمة في المنظمات المبحوثة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت عينة الدراسة (48) من قيادات شركة الأدوية والمستلزمات الطبية، وأشارت نتائج الدراسة الى توافر خصائص القيادة الملهمة في المنظمات قيد الدراسة وبحدود المتوسط.

2. 5. 2. الدراسات الاجنبية

أجرى شريثا (Shrestha, 2022) دراسة هدفت إلى استكشاف وجود القيادة الملهمة بين المعلمين في مقاطعة باجماتي في نيبال، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانات في جمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (520) معلماً ومعلمة، كما تم استخدام المقابلة المتعمقة في جمع البيانات من (4) مديرين، أظهرت النتائج أن تطبيق القيادة الملهمة كانت بدرجة عالية جداً، كما بينت النتائج أن المستوى العالي للقيادة الملهمة يساعد في تحقيق إنتاجية وظيفية عالية لدى المعلمين.

أما جاينسا وآخرون (Gyansah et al, 2020) فأجروا دراسة هدفت إلى تقييم تأثير ممارسات القيادة الملهمة لمديري المدارس على التحصيل الأكاديمي للطلاب في المدارس الثانوية، استخدم الباحث الاستبانات في جمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (424) معلماً، و(552) طالباً، و(19) مديراً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الملهمة كانت بدرجة كبيرة، كما بينت النتائج أن ممارسات القيادة الملهمة كان لها أثر إيجابي كبير على التحصيل الأكاديمي للطلاب.

أجرى كاردكو (Qardaku, 2019) دراسة بعنوان تأثير المعلمين الكاريزماتيين (الملمهين) في بناء علاقات إيجابية مع طلابهم، وهدفت الدراسة الى تحديد أثر ممارسة المعلمين الملمهين في بناء علاقات ايجابية مع الطلاب في المدارس الألبانية ، ويتكون مجتمع الدراسة من (120) معلماً تم اختيارهم بطريقة

عشوائية ومن جميع طلاب المدارس الثانوية في ألبانيا، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي وتم استخدام أداة الاستبانة في الدراسة، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج وكان أهمها أن المعلمون الملهمون في المدارس الألبانية يقدمون المزايا الإيجابية للطلبة ويحافظون عليها، وأوضحت الدراسة أيضا أن المعلمون الملهمون يعملون على تعزيز الاحترام والمودة والحب ويقومون بفهم طلابهم ويتعاطفون معهم بشكل كبير ويقومون ببناء العلاقات الإيجابية مع الطلبة، وأوصت الدراسة يجب على المعلمون توطيد العلاقات أكثر مع الطلبة وتنميتهم علاقاتهم الإيجابية وذلك من أجل تطوير التدريس وتنميته بشكل أفضل.

أجرى بوجومجيت وزملاؤه (Poojomjit et al, 2018) دراسة حول مؤشرات القيادة الملهمة لمديري المدارس الابتدائية في تايلاند من خلال فحص نموذج العلاقة الهيكلية الذي تم تطويره من الدراسات السابقة والمعلومات التجريبية، وكان مجتمع الدراسة يتكون من (660) مديراً وتم أخذ العينة بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة الى أن النموذج الذي تم تطويره من خلال الدراسات السابقة والتجارب كان مناسباً مع المعلومات التجريبية وقام مديري المدارس الابتدائية على تطوير أنفسهم في العلاقات الهيكلية لمؤشرات القيادة الملهمة.

قام فالينا وسيمون وغيريرو (Vallina&Simone&Gurrero,2018) بإجراء دراسة في إسبانيا وإيطاليا هدفت إلى معرفة مدى تأثير القادة الملهمين على خصائص التابعين وسعادتهم في العمل , وتكونت عينة الدراسة من (389) شخص من موظفي البنوك في إسبانيا وإيطاليا , ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام مقياس محكم تم تكييفه بواسطة (Reffery & Giffinn) المبني على مفهوم باس Bass للقيادة التحويلية حيث يركز هذا المفهوم على تصورات المرؤوسين , وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لممارسات القادة الملهمين على سعادة المرؤوسين وعلى خصائصهم الشخصية وتوجهاتهم في العمل .

أجرى هودسون (Hodson,2013) دراسة هدفت إلى البحث عن كيفية ممارسة معايير القيادة الملهمة لإلهام هيئة اعضاء لتحقيق الأهداف والرؤى التنظيمية , تكونت عينة الدراسة من (25) مدرساً متمرساً، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتم جمه البيانات عن طريق عمل استبيان وتسجيل صوتي ومناقشات جماعية في أستراليا، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود مؤشرات ذات أثر إيجابي كبير علة ممارسات المعلمين نتيجة لتحلي قادة المدارس بالصفات القيادية التي حددها الدكتور أوستن للهيئة التدريسية النزاهة والاحترام والاعتراف بإنجازات الآخرين مما يسهم في دفع المؤسسة للأمام ووصولها للتميز .

وأجرى أتري (Attri,2012) دراسة بعنوان الذكاء الروحي نموذج للقيادة الملهمة وهدفت الدراسة إلى معرفة أهمية ممارسة الروحانية في مكان العمل لإحراز التقدم من الذكاء المعرفي إلى الذكاء العاطفي وفي النهاية إلى الذكاء الروحي الذي يعمل كمحفز للقيادة الملهمة والتميز الإداري، واستخدم الباحث المنهج الاستنباطي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها أن هنالك تأثير مضاعف داخل العامل الروحاني الذي يبدأ من الداخل ثم يتوسع من خلال الاتصال مع الفريق ككل، والتعاطف معهم إلى العمل الفريقي وهو ما يساعد على تعزيز زيادة وتعزيز الدعم والثقة .

وقام سورل وهانراهان بدراسة (Searle&Hanrahan,2011) هدفت إلى فحص إلهام الآخرين كبناء نفسي في سياقات القيادة من خلال التحقيق في التجارب الحية والشخصية للقادة الملهمين , وتم استخدام التصميم الظاهري للتحقيق في تجارب القادة الشخصية والمعيشية في القيادة لإلهام الآخرين , وتم إجراء مقابلات متعمقة مع سبعة مشاركين رشحهم آخرون كقادة ملهمين بناءً على إظهار خمس خصائص (الرؤية، الانفتاح، الشفافية، الشغف، وكونك غير تقليدي إلى حد ما)، وأشارت نتائج الدراسة إلى استجابات المشاركين أجمعت في خمسة أبعاد رئيسية تؤدي إلى إلهام الآخرين: الاتصال، والقيادة، والإلهام، والعمل، والسياق، وأشارت النتائج إلى أن القادة يمكنهم عمداً تنمية الفرص لإلهام الآخرين من خلال التفاعل والجهد، وأن إلهام الآخرين يتطلب عملية نشطة وجهد .

2. 5. 3. التعقيب على الدراسات السابقة

يظهر اهتمام الباحثين بدراسة " واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين بشكل متزايد , تناولت الباحثة هذا الموضوع لفهم كيفية تأثير القيادة الإلهامية على جودة البيئة التعليمية ورفاهية الطلاب والمعلمين، ويتضح من خلال ما تم استعراضه من الدراسات السابقة أن موضوع القيادة الإلهامية يهدف إلى تحليل مدى تطبيق المديرين مبادئ القيادة الإلهامية مثل النزاهة والامانة والتفكير الإيجابي، التواصل الفعال، الرؤية الواضحة، الثقة بالنفس، وكيف يمكن لهذه المبادئ أن تسهم في تعزيز الأداء المدرسي وتعزيز تجربة التعليم بشكل عام، وتعد هذه الدراسات أساسية لتعزيز الوعي بأهمية القيادة الإلهامية في النظام التعليمي وتحقيق بيئة تعليمية أكثر صحة واستدامة.

يبدو من الدراسات السابقة، أن موضوع القيادة حظي باهتمام بالغ من الباحثين كونها عاملاً مهماً في نجاح المؤسسة وتطورها، خاصة في العصر الحديث بسبب الثورة التقنية والمعلوماتية، فالمؤسسات بحاجة إلى أسلوب جديد من أساليب القيادة يتوافق مع الانفجار المعرفي، بحيث يستطيع القائد مشاركة العاملين في قراراته وتحفيزهم وتطويرهم، مما يعود على أداؤهم بشكل إيجابي داخل المؤسسة.

يبدو أن موضوع الإلهامية قد لفت انتباه العديد من الباحثين في السنوات الأخيرة، فعملوا جادين على تعزيز دور العمليات الإدارية في تطوير العملية التعليمية بمختلف جوانبها، مما يساعد المديرين على تحقيق التميز في أداؤهم الإداري، وهذا بدوره يسهم في تعزيز دور المعلم الناجح في تحقيق بيئة مدرسية آمنة ومستدامة.

اتسم اهتمام الباحثين في هذا المجال بالتنوع، فشمّل مجموعة واسعة من مجالات ممارسة المديرين للقيادة الإلهامية التي تؤثر بشكل إيجابي على مخرجات المؤسسات التربوية بشكل عام، كما في دراسة (دواغرة، 2021) و(علوان، 2021) و(دحام وعطية وخضر، 2019) التي هدفت إلى التعرف إلى في معرفة

مدى ممارسة القيادة الإلهامية وعلاقتها بالأداء التنظيمي وأثر ذلك على المعلمين , وجاءت دراسة (الشبول، 2021) و(خطابية وعبدالرحمن، 2019) و(بوجومحيت وزملاءه، 2018) للتعرف إلى من حيث معرفة درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإلهامية وأثرها على المعلمين .

اتفقت الدراسة من حيث توظيفها المنهج الوصفي ، مع عدد من الدراسات السابقة كدراسة (دواغرة، 2021) ودراسة (درويش، 2019) وودراسة (خليفة ومحمد، 2012) .

ومن أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة هو استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة مثل دراسة (الشبول، 2021) و(دحام وعطية وخضر، 2019).

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة - في حدود علم الباحثة- في أنها أول دراسة تتناول موضوع القيادة الإلهامية، حيث تُقدم الدراسة فهماً أعمق لكيفية تأثير القيادة الإلهامية على إيجاد بيئة مدرسية إيجابية ومؤثرة لكل من الطلاب والمعلمين، وتأثيرها الإيجابي والفعال على التعليم من جوانب عدة مهمة في السياق الفلسطيني.

تُعد هذه الدراسة - في حدود علم الباحثة- الأولى من نوعها التي تبحث في ممارسات القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس في السياق الفلسطيني، وهو مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل. تُقدم الدراسة نظرة إلى كيفية تطبيق مبادئ القيادة الإلهامية في بيئة تعليمية فلسطينية، مع مراعاة التحديات والصعوبات الفريدة التي يواجهها مديرو المدارس في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل. ركزت الدراسة الحالية على استخدام أساليب إدارية جديدة لمواكبة التطور التربوي الذي يركّز على النهوض بالنظام التربوي ليستطيع مُجارات عصر المعلوماتية والمعرفة في أحدث المستويات العالمية، التي لا يمكن التعامل معها إلا من خلال الإدارة الفاعلة. تُسهم هذه الدراسة في سدّ فجوة موجودة في الأدبيات العلمية حول ممارسات القيادة الإلهامية من خلال تقديم رؤى جديدة يمكن أن تُفيد الباحثين والممارسين في مجال التربية والتعليم بشكل عام.

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات .

1.3 منهج الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3 أدوات الدراسة

5.3 صدق أداة الدراسة

6.3 ثبات أداة الدراسة

7.3 اجراءات الدراسة

8.3 متغيرات الدراسة

9.3 المعالجة الإحصائية

الطريقة والاجراءات

هدفت هذه الدراسة إلى البحث واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، وجاء هذا الفصل من الدراسة لتقديم توضيحاً مفصلاً للطرق والاجراءات التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة، من حيث منهجيتها، ووصف مجتمع الدراسة، وعينتها وطريقة اختيارها وأداة الدراسة وطريقة إعدادها وتطبيقها، وكذلك يتضمن هذا الفصل طرق التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، كما يتضمن اجراءات الدراسة ومتغيراتها، والمعالجات الاحصائية المستخدمة للوصول إلى النتائج.

3.1. منهج الدراسة

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على أسئلة الدراسة، وتحقيق أهدافها لمناسبتها لطبيعة المعلومات والبيانات اللازمة لهذه الدراسة.

3.2. مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في مدارس مديرية التربية والتعليم - جنوب الخليل، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام (2023-2024)، البالغ عددهم (1169) معلماً ومعلمة، وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في العام 2024/2023م

3.3. عينة الدراسة

قامت الباحثة باختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية ، حيث قامت الباحثة بتوزيع (290) استبانة على معلمي المرحلة الثانوية في مدارس مديرية التربية والتعليم في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل، بنسبة (24.8%) من مجتمع الدراسة، وذلك بحسب الأسس العلمية التي نظمها كريس ومورجان بخصوص تحديد حجم العينة المناسب بالنسبة لحجم مجتمع الدراسة (kerjcie& morgan, 1970)،

وبلغ عدد الاستبانات المستردة، والصالحة للتحليل (270) استبانة ، بنسبة استرداد (94.4%) والجدول

(1.3) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول رقم (1.3): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

الرقم	المتغيرات	البدائل	العدد	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	110	40.7%
		أنثى	160	59.3%
		المجموع	270	100%
2	سنوات الخبرة	بكالوريوس	221	81.9%
		ماجستير فأعلى	49	18.1%
		المجموع	270	100%
3	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	59	21.9%
		5 - أقل من 10 سنوات	80	29.6%
		10 سنوات فأكثر	131	48.5%
		المجموع	270	100%

3.4. أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة أداة الاستبانة؛ وذلك بغرض جمع البيانات؛ وذلك لملاءمتها

لطبيعة الدراسة في التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية

جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، حيث اتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1. قامت الباحثة بالرجوع الى الاطار النظري والدراسات السابقة حول القيادة الإلهامية، وتطبيقها في

المدارس، بعد الاطلاع على عدد من المقاييس كدراسة (الشبول، 2021)، ودراسة (خطابية وعبد

الرحمن، 2019).

2. إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، حيث راعت الباحثة صياغة المحتوى على شكل عبارات واضحة،

وقصيرة بحيث يسهل فهمها، وقد اشتملت أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية على (31) فقرة

موزعة على أربع محاور رئيسية، الأول (الثقة بالنفس) والثاني (الرؤية المستقبلية)، والثالث (القائد الملهم

والتغيير) والرابع (الحساسية تجاه القيود البيئية) حيث أعطي لكل فقرة من فقرات الأداة وزناً مدرجاً وفق مقياس ليكرت الخماسي .

3. عرض الاستبانة بصورتها الأولية على المشرف لإبداء رأيه ثم تعديلها بناء على ملحوظاته وآرائه.

4. قامت الباحثة بعرض الاستبانة على عدد من المختصين واساتذة في الجامعات الفلسطينية، والذين لهم اهتمام في هذا الميدان، والأخذ بآرائهم المطروحة.

حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لأداة الدراسة (واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين) وذلك لتقدير استجابة المبحوثين على فقرات الاستبانة .

3. 5. صدق الأداة:

قامت الباحثة بالتحقق من صدق أداة الدراسة من خلال:

أولاً: صدق المحكمين:

قامت الباحثة بعرض الاستبانة على عدد من الخبراء وذوي الاختصاص من الجامعات الفلسطينية، والذين بلغ عددهم (6) محكمين كما هو موضح في (الملحق رقم3)، وقد تم إجراء التعديل وفق آراء المحكمين التي اقتضت على تعديل محتوى بعض الفقرات، وصياغة فقرات أخرى، بحيث أصبح عدد الفقرات بصورتها النهائية (31) فقرة، موزعة على مجالات الدراسة.

ثانياً: الاتساق الداخلي:

يشير الاتساق الداخلي الى اتساق واتفاق كل فقرة من فقرات أسئلة الاستبانة، مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وقد قامت الباحثة بحساب ذلك، من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين كل فقرة من هذه الفقرات ضمن المجال الواحد في الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه، كما يبين ذلك الجدول (2.3).

جدول (2.3-أ): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين مع الدرجة الكلية للمقياس.

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
الثقة بالنفس			
1.	يعد مدير المدرسة خططاً للطوارئ للتعامل مع التحديات التي تواجه المدرسة.	0.692**	0.000
2.	يمتلك مدير القدرة العالية على الطلاقة الكلامية	0.692**	0.000
3.	يوظف مدير كفاءته الاجتماعية والأكاديمية في التعامل مع المواقف.	0.778**	0.000
4.	يتأمل مدير/ ويراجع أدائه باستمرار .	0.820**	0.000
5.	قادر على اتخاذ القرار المناسب في جميع المواقف.	0.802**	0.000
6.	متزن انفعالياً في إدارة الأزمات والمواقف الطارئة.	0.817**	0.000
7.	يتفاعل مدير المدرسة اجتماعياً بفاعلية مع العاملين.	0.838**	0.000
8.	يمتلك مدير المدرسة مهارات إدارة الذات.	0.854**	0.000
9.	يدعم مدير المدرسة إطلاق مبادرات تحفيز انجازات المدرسة العلمية.	0.784**	0.000
10.	يسعى لإيجاد بيئة تعلم إيجابية بين فريق العمل.	0.842**	0.000
الرؤية المستقبلية			
1.	يبنى مدير المدرسة رؤية مستقبلية للمدرسة بمشاركته.	0.852**	0.000
2.	يشجع مدير المدرسة روح المبادرة لدى المعلمين.	0.804*	0.000
3.	يوازن مدير المدرسة في قراراته بين البيئة الداخلية للمدرسة والمؤثرات الخارجية.	0.818**	0.000
4.	يعمل مدير المدرسة على تحويل الرؤية المستقبلية الى اجراءات عملية.	0.809**	0.000
5.	يستثمر مدير المدرسة آراء المعلمين وافكارهم في تطوير المدرسة.	0.827**	0.000
6.	يثابر مدير المدرسة لتحقيق آمال وأهداف المعلمين.	0.867**	0.000
7.	تتفق قرارات مدير المدرسة مع الرؤية المستقبلية للمدرسة.	0.859**	0.000

جدول (2.3-ب): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين مع الدرجة الكلية للمقياس.

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
8.	يستطيع مدير المدرسة تحقيق أهداف المدرسة في ظل الإمكانيات والموارد المتاحة.	**0.832	0.000
9.	يعقد مدير المدرسة ورش عمل لتطوير وصقل مهارات المعلمين بالتوافق مع رؤية المدرسة المستقبلية.	**0.796	0.000
القائد الملهم والتغيير			
1.	يحلل مدير المدرسة واقع المدرسة.	**0.810	0.000
2.	يتبنى مدير المدرسة ثقافة التغيير في المدرسة.	**0.864	0.000
3.	يشجع مدير المدرسة الأفكار الريادية والإبداعية للمعلمين.	**0.846	0.000
4.	يعمل مدير المدرسة بروح الجماعة مع فريق العمل.	**0.828	0.000
5.	يبدل مدير المدرسة كل طاقته من أجل التحسين المستمر والتغيير في البيئة المدرسية نحو الإمكان.	**0.836	0.000
6.	يقدر مدير المدرسة آراء المعلمين وأفكارهم الإبداعية للتغيير.	**0.888	0.000
الحساسية تجاه القيود البيئية			
1.	يعرف مدير المدرسة القيود البيئية التي تحيط بالمعلمين.	**0.749	0.000
2.	يسعى مدير المدرسة لتأمين احتياجات المعلمين.	**0.823	0.000
3.	يلتزم المدير بالموضوعية في تقييم المعلمين.	**0.869	0.000
4.	يستثمر المدير الفرص الداخلية والخارجية من أجل نجاح المدرسة.	**0.869	0.000
5.	يتبع المدير إجراءات وسياسات واضحة في بيئة العمل.	**0.839	0.000
6.	يضع المدير أسس واضحة للجميع للعمل عليها داخل بيئة المدرسة.	**0.876	0.000

تبيّن من خلال المعطيات الواردة في الجدول (2.3) إلى أن جميع قيم معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه الفقرة ، جاءت متّسقة مع الدرجة الكلية للمجال ، و

أظهرت النتائج أنها كانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتفاق، والاتساق الداخلي بين فقرات الأداة ، وهو ما يشير إلى أن هذه الفقرات تتمتع بالصدق في قياس ما وضعت من أجل قياسه.

وللتأكد من الصدق الداخلي لمجالات المقياس، قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمقياس ككل والجدول (3.3) يوضح ذلك.

جدول (3.3): معاملات ارتباط كل مجال من مجالات واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين مع الدرجة الكلية للمقياس.

الدالة الإحصائية	معامل الارتباط	المجال
0.000	**0.952	الثقة بالنفس * الدرجة الكلية
0.000	**0.942	الرؤية المستقبلية * الدرجة الكلية
0.000	**0.939	القائد الملهم والتغيير * الدرجة الكلية
0.000	**0.938	الحساسية تجاه القيود البيئية * الدرجة الكلية

تبيّن من خلال البيانات الواردة في الجدول (3.3) أن جميع قيم معاملات الارتباط التي تم حسابها لكل مجال من مجالات مقياس واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين ترتبط مع الدرجة الكلية للمقياس، حيث أظهرت النتائج أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)؛ حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بيرسون بين (-0.938-0.952)، وهو ما يشير إلى قوة الاتفاق والاتساق الداخلي لمجالات هذه الأداة، وأنها تشترك معاً في قياس ما صممت لأجله.

3.6. ثبات الأداة:

تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة، باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لمقياس واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (4.3):

جدول رقم (4.3): معاملات ثبات أداة الدراسة وفق معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).

المجالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الثقة بالنفس	10	0.934
الرؤية المستقبلية	9	0.943
القائد الملهم والتغيير	6	0.920
الحساسية تجاه القيود البيئية	6	0.915
الدرجة الكلية للقيادة الإلهامية	31	0.978

يتبين من المعلومات الواردة في الجدول (4.3) أن قيمة ثبات أداة الدراسة لمقياس واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية من خلال معادلة (كرونباخ ألفا) عند الدرجة الكلية بلغت (97.8%)، مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة وتعميم النتائج.

3.7. إجراءات الدراسة

- قامت الباحثة بالاطلاع على البحوث ومراجعة الأدب التربوي والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة ومجالاتها، ثم قامت الباحثة ببناء أدوات الدراسة (استبانة)؛ وذلك لقياس واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية، ملحق رقم (2)
- بعد ذلك، قامت الباحثة بعرض أدوات الدراسة على مجموعة من المحكمين والمختصين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بفقرات الاستبانة من حيث الصياغة والمحتوى والبناء، ملحق رقم (1).
- تحديد مجتمع الدراسة وحجم العينة وكيفية اختيارها.
- تم الحصول على كتاب تسهيل المهمة من جامعة القدس (ملحق 3)، حيث تم توزيع الاستبانة، واستغرقت عملية توزيع وتجميع ردود الاستبانات ما يقارب (15) يوماً، حيث تم تعبئة (270) استبانة صالحة للتحليل.

- تفرغ الاستبانات وتحليلها احصائياً من خلال برنامج حزم البرامج الاحصائية SPSS.
- تقديم التوصيات في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.

3. 8. متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة (Independent Variables)

وتشتمل على خصائص المستجيبين، كالاتي:

- (1) الجنس: (ذكر، أنثى)
- (2) المؤهل العلمي: (بكالوريوس، دراسات عليا)
- (3) سنوات الخبرة: (أقل من 5 أعوام، من 5-10 أعوام، أكثر من 10 أعوام).

المتغيرات التابعة (Dependent Variables)

❖ واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين.

3. 9. المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها استخدمت الباحثة المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات وذلك من خلال استخراج الأعداد، وحساب النسب المئوية للتكرارات، وحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك من خلال الاختبارات الإحصائية الآتية:

- تم استخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha) وذلك بغرض التأكد من أداة الدراسة.

- تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent T- test)، وذلك لفحص الفروق بين عينة الدراسة، للمتغيرات المستقلة التي لها مستويين وهي: (الجنس، المؤهل العلمي).

- تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وذلك لفحص الفروق بين عينة الدراسة , للمتغيرات المستقلة التي لها أكثر من مستويين وهي : (سنوات الخبرة)
- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك بغرض التحقق من صدق فقرات ومجالات أداة الدراسة. ومن أجل تفسير المتوسطات الحسابية استخدمت الباحثة مفتاح التصحيح، حيث أعطيت الاستجابات التدرج الآتي:

جدول (5.3): المقياس الوزني لتحديد تقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس الدراسة

التقدير	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي
منخفضة	أقل من 46.8%	أقل من 2.34
متوسطة	من 46.8% - أقل من 73.5%	من 2.34 - أقل من 3.68
مرتفعة	73.5 % فأكثر	3.68 فأكثر

حيث تم استخدام المعادلة الآتية للحكم على النتائج ومعرفة درجة التقدير:

طول الفترة = (الحد الأقصى للاستجابة - الحد الأدنى للاستجابة) / 3

وبما أن المقياس كان وفق تدرج ليكرت الخماسي، فإن:

طول الفترة = $(5-1) / 3$ ويساوي 1.33

وكذلك تم حساب النسبة المئوية وفق المعادلة الآتية:

النسبة المئوية = (الوسط الحسابي ÷ عدد البدائل) × 100%

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

- 1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول .
- 2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

4. 1. نتائج سؤال الدراسة الأول والذي ينص على:

ما واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول، قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، وتظهر النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الممارسة
1	الثقة بالنفس	3.77	0.794	مرتفعة
2	الرؤية المستقبلية	3.62	0.809	متوسطة
3	القائد الملهم والتغيير	3.64	0.826	متوسطة
4	الحساسية تجاه القيود البيئية	3.70	0.789	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.69	0.759	مرتفعة

يتبين من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (1.4) أن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، كان بدرجة مُرتفعة، بمتوسط حسابي (3.694) وانحراف معياري (0.759) وكان محور الثقة بالنفس في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.709) يليه، الحساسية تجاه القيود البيئية بمتوسط حسابي (3.709)، ثم القائد الملهم للتغيير بمتوسط حسابي (3.643) ثم الرؤية المستقبلية بمتوسط حسابي (3.625)

أما بخصوص مجالات واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين/ات، فقد قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذه المجالات، التي تبينها الجداول اللاحقة.

المجال الأول : الثقة بالنفس

قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية (لثقة بالنفس) في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، وتظهر النتائج كما هي موضحة في الجدول (2.4):

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية (لثقة بالنفس) في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
2	يمتلك المدير القدرة العالية على الطلاقة الكلامية	3.96	0.975	1	مرتفعة
3	يوظف مدير المدرسة كفاءته الاجتماعية والأكاديمية في التعامل مع المواقف.	3.85	0.938	2	مرتفعة
1	يعد مدير المدرسة خططاً للطوارئ للتعامل مع التحديات التي تواجه المدرسة.	3.83	0.996	3	مرتفعة
10	يسعى مدير المدرسة لإيجاد بيئة تعلم إيجابية بين فريق العمل.	3.82	1.025	4	مرتفعة
8	يمتلك مدير المدرسة مهارات إدارة الذات.	3.78	1.007	5	مرتفعة
9	يدعم مدير المدرسة إطلاق مبادرات تحفيز انجازات المدرسة العلمية.	3.77	1.008	6	مرتفعة
7	يتفاعل مدير المدرسة اجتماعياً بفاعلية مع العاملين.	3.74	1.008	7	مرتفعة
5	قادر مدير المدرسة على اتخاذ القرار المناسب في جميع المواقف.	3.68	0.990	8	مرتفعة
6	مدير المدرسة متزن انفعالياً في إدارة الأزمات والمواقف الطارئة.	3.68	1.067	9	مرتفعة
4	يتأمل مدير المدرسة ويراجع أدائه باستمرار.	3.59	1.007	10	متوسطة
	الدرجة الكلية للثقة بالنفس	3.776	0.794		مرتفعة

يتضح من الجدول (2.4) أن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية (لثقة بالنفس) في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مُرتفعة، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي

(3.776) وانحراف معياري (0.794)، وحصلت الفقرة رقم (2) على أعلى درجة في محور الثقة بالنفس، والتي تنص على (يملك مدير المدرسة القدرة العالية على الطلاقة الكلامية) وقد جاءت هذه الفقرة بدرجة مُرتفعة، تليها الفقرة (3) التي تنص على (يوظف مدير المدرسة كفاءته الاجتماعية والأكاديمية في التعامل مع المواقف) تليها الفقرة رقم (1) التي تنص على (يعد مدير المدرسة خطراً للطوارئ للتعامل مع التحديات التي تواجه المدرسة) وجاءت بدرجة مُرتفعة.

بينما حصلت الفقرة (4) على أقل مُتوسط حسابي في التقديرات من وجهة نظر المبحوثين، وقد نصت على (يتأمل مدير المدرسة ويراجع أدائه باستمرار) وجاءت بدرجة متوسطة، تسبقها الفقرة (6) التي تنص على (مدير المدرسة متزن انفعالياً في إدارة الأزمات والمواقف الطارئة) بدرجة مُرتفعة.

المجال الثاني : الرؤية المستقبلية

قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية (للرؤية المستقبلية) في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، وتظهر النتائج كما هي موضحة في الجدول (3.4):

جدول (3.4- أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية (للرؤية المستقبلية) في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
11	يبنى مدير المدرسة رؤية مستقبلية للمدرسة بمشاركة.	3.81	0.955	1	مرتفعة
18	يستطيع مدير المدرسة تحقيق أهداف المدرسة في ظل الإمكانيات والموارد المتاحة.	3.68	0.945	2	مرتفعة
17	تتفق قرارات مدير المدرسة مع الرؤية المستقبلية للمدرسة.	3.65	0.942	3	متوسطة
13	يوازن مدير المدرسة في قراراته بين البيئة الداخلية للمدرسة والمؤثرات الخارجية.	3.64	1.005	4	متوسطة
12	يشجع مدير المدرسة روح المبادرة لدى المعلمين.	3.64	0.875	5	متوسطة
15	يستثمر مدير المدرسة آراء المعلمين وافكارهم في تطوير المدرسة.	3.57	1.035	6	متوسطة

جدول (3.4- ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية (للرؤية المستقبلية) في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
16	يثابر مدير المدرسة لتحقيق آمال وأهداف المعلمين.	3.55	0.995	7	متوسطة
14	يعمل مدير المدرسة على تحويل الرؤية المستقبلية الى اجراءات عملية.	3.55	0.999	8	متوسطة
19	يعقد مدير المدرسة ورش عمل لتطوير وصقل مهارات المعلمين بالتوافق مع رؤية المدرسة المستقبلية.	3.48	1.034	9	متوسطة
	الدرجة الكلية للرؤية المستقبلية	3.62	0.809		متوسطة

يتضح من الجدول (3.4) أن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية (للرؤية المستقبلية) في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مُرتفعة، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.625) وانحراف معياري (0.809)، وحصلت الفقرة رقم (11) على أعلى درجة في محور الرؤية المستقبلية، والتي تنص على (يبنى مدير المدرسة رؤية مستقبلية للمدرسة بمشاركته) وقد جاءت هذه الفقرة بدرجة مُرتفعة، تليها الفقرة (18) التي تنص على (يستطيع مدير المدرسة تحقيق أهداف المدرسة في ظل الإمكانيات والموارد المتاحة) تليها الفقرة رقم (17) التي تنص على (تتفق قرارات مدير المدرسة مع الرؤية المستقبلية للمدرسة) وجاءت بدرجة متوسطة.

بينما حصلت الفقرة (19) على أقل متوسط حسابي في التقديرات من وجهة نظر المبحوثين، وقد نصت على (يعقد مدير المدرسة ورش عمل لتطوير وصقل مهارات المعلمين بالتوافق مع رؤية المدرسة المستقبلية) وجاءت بدرجة متوسطة، تسبقها الفقرة (14) التي تنص على (يعمل مدير المدرسة على تحويل الرؤية المستقبلية الى اجراءات عملية) بدرجة متوسطة.

المجال الثالث : القائد الملهم والتغيير

قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية (للقيادة المهمة للتغيير) في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، وتظهر النتائج كما هي موضحة في الجدول (4.4):

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية (للقيادة المهمة للتغيير) في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
20	يحلل مدير المدرسة واقع المدرسة.	3.77	0.988	1	مرتفعة
23	يعمل مدير المدرسة بروح الجماعة مع فريق العمل.	3.65	0.989	2	متوسطة
22	يشجع مدير المدرسة الأفكار الريادية والإبداعية للمعلمين.	3.64	0.948	3	متوسطة
24	يبدل مدير المدرسة كل طاقته من أجل التحسين المستمر والتغيير في البيئة المدرسية نحو الإمكان.	3.64	0.960	3م	متوسطة
21	يتبنى مدير المدرسة ثقافة التغيير في المدرسة.	3.57	0.975	4	متوسطة
25	يقدر مدير المدرسة آراء المعلمين وأفكارهم الإبداعية للتغيير.	3.56	0.999	4	متوسطة
	الدرجة الكلية للقيادة المهمة للتغيير	3.64	0.826		متوسطة

يتضح من الجدول (4.4) أن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية (للقيادة المهمة للتغيير) في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.643) وانحراف معياري (0.826)، وحصلت الفقرة رقم (20) على أعلى درجة في محور للقيادة المهمة للتغيير، والتي تنص على (يحلل مدير المدرسة واقع المدرسة) وقد جاءت هذه الفقرة بدرجة مُرتفعة، تليها الفقرة (23) التي تنص على (يعمل مدير المدرسة بروح الجماعة مع فريق العمل) تليها الفقرة رقم (22) التي تنص على (يشجع مدير المدرسة الأفكار الريادية والإبداعية للمعلمين) وجاءت بدرجة متوسطة.

بينما حصلت الفقرة (25) على أقل متوسط حسابي في التقديرات من وجهة نظر المبحوثين، وقد نصت على (يقدر مدير المدرسة آراء المعلمين وأفكارهم الإبداعية للتغيير) وجاءت بدرجة متوسطة، تسبقها الفقرة (21) التي تنص على (يتبنى مدير المدرسة ثقافة التغيير في المدرسة) بدرجة متوسطة.

المجال الرابع : الحساسية تجاه القيود البيئية

قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية (للحساسية تجاه القيود البيئية) في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، وتظهر النتائج كما هي موضحة في الجدول (5.4):

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية (للحساسية تجاه القيود البيئية) في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
26	مرتفعة	3.75	0.862	1	مرتفعة
31	مرتفعة	3.75	1.010	2	مرتفعة
28	مرتفعة	3.69	0.911	3	مرتفعة
29	مرتفعة	3.69	0.978	4	مرتفعة
27	مرتفعة	3.68	0.942	5	مرتفعة
30	مرتفعة	3.68	0.938	5	مرتفعة
الدرجة الكلية للحساسية تجاه القيود البيئية					
	مرتفعة	3.70	0.789		مرتفعة

يتضح من الجدول (5.4) أن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية (للحساسية تجاه القيود البيئية) في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.709) وانحراف معياري (0.789)، وحصلت الفقرة رقم (26) على أعلى درجة في محور الحساسية تجاه القيود البيئية، والتي تنص على (يعرف مدير المدرسة القيود البيئية التي تحيط بالمعلمين) وقد جاءت هذه الفقرة بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (31) التي تنص على (يضع المدير أسس واضحة

لجميع العمل عليها داخل بيئة المدرسة) تليها الفقرة رقم (28) التي تنص على (يلتزم المدير بالموضوعية في تقييم المعلمين) وجاءت بدرجة مرتفعة.

بينما حصلت الفقرة (30) والفقرة (27) على أقل متوسط حسابي في التقديرات من وجهة نظر المبحوثين، وقد نصت على الترتيب (يتبع المدير إجراءات وسياسات واضحة في بيئة العمل) و(يسعى مدير المدرسة لتأمين احتياجات المعلمين) وجاءت كلاهما بدرجة مرتفعة.

4. 2. نتائج سؤال الدراسة الثاني والذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين/ات تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم اختبار الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

الفرضية الصفرية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية من وجهة نظر المعلمين/ات تعزى الى الجنس (ذكر، أنثى).

للتحقق من صحة الفرضية الأولى تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (6.4).

جدول (6.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

النتيجة	الدالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المتغير
إحصائياً غير دال	0.939	0.103	268	0.829	3.780	110	ذكر	الثقة بالنفس
				0.773	3.774	160	أنثى	
إحصائياً غير دال	0.347	0.943	268	0.848	3.569	110	ذكر	الرؤية المستقبلية
				0.782	3.663	160	أنثى	
إحصائياً غير دال	0.198	1.290	268	0.870	3.565	110	ذكر	القائد الملهم والتغيير
				0.792	3.697	160	أنثى	
إحصائياً غير دال	0.546	1.181	268	0.831	3.641	110	ذكر	الحساسية تجاه القيود البيئية
				0.758	3.756	160	أنثى	
إحصائياً غير دال	0.747	0.779	268	0.784	3.650	110	ذكر	الدرجة الكلية لممارسة القيادة الإلهامية
				0.742	3.723	160	أنثى	

يتبين من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (6.4) أنه لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (0.747) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، وكذلك بالنسبة لكافة المجالات (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، القائد الملهم والتغيير، الحساسية تجاه القيود البيئية).

الفرضية الصفرية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية من وجهة نظر المعلمين/ات تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير فأعلى).

للتحقق من صحة الفرضية الأولى تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (7.4).

جدول (7.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

النتيجة	الدالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المتغير
غير دال إحصائياً	0.612	0.508	268	0.783	3.765	221	بكالوريوس	الثقة بالنفس
				0.850	3.829	49	ماجستير فأعلى	
غير دال إحصائياً	0.430	0.791	268	0.805	3.606	221	بكالوريوس	الرؤية المستقبلية
				0.832	3.707	49	ماجستير فأعلى	
غير دال إحصائياً	0.682	0.410	268	0.817	3.633	221	بكالوريوس	القائد الملهم والتغيير
				0.871	3.687	49	ماجستير فأعلى	
غير دال إحصائياً	0.931	0.109	268	0.762	3.708	221	بكالوريوس	الحساسية تجاه القيود البيئية
				0.910	3.714	49	ماجستير فأعلى	
غير دال إحصائياً	0.608	0.513	268	0.744	3.682	221	بكالوريوس	الدرجة الكلية لممارسة القيادة الإلهامية
				0.826	3.744	49	ماجستير فأعلى	

يتبين من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (7.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى

($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية

تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدلالة

الإحصائية لهذا المتغير عند الدرجة الكلية بلغت (0.608) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)

فهي غير دالة إحصائياً، وكذلك بالنسبة لكافة المجالات (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، القائد الملهم والتغيير، الحساسية تجاه القيود البيئية).

الفرضية الصفريّة الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية من وجهة نظر المعلمين/ات تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، (من 5 - 10 سنوات)، (أكثر من 10 سنوات).

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (8.4 - أ) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.615	3.863	59	أقل من 5 سنوات	الثقة بالنفس
0.791	3.663	80	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.863	3.807	131	10 سنوات فأكثر	
0.794	3.776	270	المجموع	
0.693	3.750	59	أقل من 5 سنوات	الرؤية المستقبلية
0.820	3.606	80	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.850	3.580	131	10 سنوات فأكثر	
0.809	3.625	270	المجموع	
0.656	3.819	59	أقل من 5 سنوات	القائم الملهم والتغيير
0.843	3.533	80	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.875	3.631	131	10 سنوات فأكثر	
0.826	3.643	270	المجموع	

جدول (8.4- ب) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.642	3.932	59	أقل من 5 سنوات	الحساسية تجاه القيود البيئية
0.729	3.621	80	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.867	3.663	131	10 سنوات فأكثر	
0.789	3.709	270	المجموع	
0.600	3.835	59	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية لممارسة القيادة الإلهامية
0.741	3.613	80	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.827	3.679	131	10 سنوات فأكثر	
0.759	3.694	270	المجموع	

تشير نتائج الجدول (8.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

ولاختبار دلالة هذه الفروق استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (8.4)

جدول (9.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.283	1.269	0.800	2	1.599	بين المجموعات	الثقة بالنفس
		0.630	267	168.169	داخل المجموعات	
			269	169.768	المجموع	
0.399	0.922	0.604	2	1.209	بين المجموعات	الرؤية المستقبلية
		0.655	267	175.007	داخل المجموعات	
			269	176.216	المجموع	
0.127	2.080	1.406	2	2.813	بين المجموعات	القائد الملهم والتغيير
		0.676	267	180.539	داخل المجموعات	
			269	183.351	المجموع	
0.045	3.133	1.920	2	3.840	بين المجموعات	الحساسية تجاه القيود البيئية
		0.613	267	163.642	داخل المجموعات	
			269	167.482	المجموع	
0.224	1.505	0.863	2	1.726	بين المجموعات	الدرجة الكلية للقيادة الإلهامية
		0.573	267	153.100	داخل المجموعات	
			269	154.826	المجموع	

يتبين من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (9.4) أنه لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية لهذا المتغير عند الدرجة الكلية بلغت (0.224) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، وكذلك بالنسبة لمجالات (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، القائد الملهم والتغيير).

في حين بينت النتائج وجود فروق في المتوسطات الحسابية لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية (للحساسية تجاه القيود البيئية) حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.045) وهي أقل من قيمة (0.05)، ولإيجاد مصدر الفروق استخدمت الباحثة اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق، وذلك كما هو مبين في الجدول (10.4).

جدول (10.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية (للحساسية تجاه القيود البيئية)

المجال	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5- إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
التنمية الاجتماعية	أقل من 5 سنوات		0.3113	0.2693
	من 5- أقل من 10 سنوات	*0.3113-		0.0420
	10 سنوات فأكثر	*0.2693-	0.0420	

تشير نتائج الجدول (10.4) إلى أن هناك فروقاً في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية (للحساسية تجاه القيود البيئية) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق بين سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) من جهة وسنوات الخبرة (من 5-أقل من 10 سنوات و10 سنوات فأكثر) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) بفارق (0.3113) نقطة عن (5- إلى أقل من 10 سنوات) وبفارق (0.269) نقطة عن سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر).

الفصل الخامس

نتائج الدراسة

- 1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول .
- 2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني .
- 3.5 التوصيات .

مناقشة النتائج والتوصيات

5. مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة، مع ربطها بأسئلتها وفرضياتها، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق بناءً على هذه النتائج .

5.1. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

ما واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، كان بدرجة مُرتفعة، بمتوسط حسابي (3.694) وانحراف معياري (0.759) ، وكان محور الثقة بالنفس في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.709) يليه، الحساسية تجاه القيود البيئية بمتوسط حسابي (3.709)، ثم القائد الملهم للتغيير بمتوسط حسابي (3.643) ثم الرؤية المستقبلية بمتوسط حسابي (3.625) .

حيث تتفق هذه النتيجة مع نتائج اغلب الدراسات كدراسة (كيلاني، 2022) ودراسة (الشبول، 2021) شريثا (Shrestha, 2022) جاينسا (Gyansah et al, 2020) التي أظهرت درجة مرتفعة من ممارسة القيادة الإلهامية في المدارس، في حين تختلف مع نتائج دراسة (خضر، 2019) التي أظهرت درجة متوسطة من تطبيق القيادة الإلهامية في المدارس.

ومن هنا يمكن القول ان حصول مديري المدارس على درجة عالية من ممارسة القيادة الإلهامية يرجع الى الالية التي تستخدمها وزارة التربية والتعليم في اختيار مديري المدارس ، حيث اصبحت عملية اختيار

المدير تخضع لمعايير محددة وتتم عملية الاختيار على اسس التنافس ووفق ضوابط معينة، تتيح هذه الاسس لإختيار مدراء ذو كفاءة وقدرة على ممارسة القيادة وتحقيق افضل نتائج.

وربما تفسر هذه الدرجة العالية بوعي المديرين في مدارس مديرية جنوب الخليل وتفهمهم الفعال لممارسة القيادة الإلهامية، وسعيهم إلى إنشاء بيئة عمل ملائمة تستفيد من جهود العاملين الجماعية، عبر استثمار الطاقات الفكرية والبشرية والمادية للفريق بشكل متكامل، وتظهر هذه النتيجة من خلال تطبيق نماذج قيادية ملهمة، وتوزيع المهام والمسؤوليات بشكل عادل، بالإضافة إلى التنظيم والتخطيط والتنسيق والرقابة، مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات العاملين وضمان وجود إطار أخلاقي يحكم العلاقات داخل المدرسة، يهدف إلى تحقيق أهداف تربوية بكفاءة تعزز التقدم والتطور في العملية التعليمية.

مناقشة نتائج فقرات الاستبانة " ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية جنوب الخليل "

- مناقشة نتائج فقرات المجال الأول: " الثقة بالنفس "

أن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية (للثقة بالنفس) في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مُرتفعة.

وهذه النتيجة تتفق مع اغلب الدراسات حيث اشارت جميعها ان القيادة الملهمة حصلت على درجات مرتفعة وهذا ما جاء بدراسة (شبول، 2021) ودراسة (علوان، 2021) الذي اشار الى ان الحكومة نفذت عدة مشاريع لتطوير الفرد وزيادة الثقة لديه.

وهنا يمكن الربط بين هذه النتيجة والية اختيار المدير، حيث ان من اسس اختياره والتي يتم اتباعها في وزارة التربية والتعليم قياس مدى ثقته بنفسه، وكذلك يمكن ربطه بالكثير من الدورات والبرامج التي تعطى لمديري المدارس من اجل رفع مستوى الثقة لديهم، حيث ان الثقة بالنفس من الامور الواجب توافرها بالقيادة لما لها من اثر كبير في اتخاذ القرارات وحل المشكلات و التخطيط للأفضل.

ويمكن تفسير ذلك أيضا , طبيعة المجتمع المحلي قد يكون للمجتمع المحلي في جنوب الخليل قيم ثقافية تشجع على الثقة بالنفس والاعتماد على الذات، مما ينعكس إيجاباً على مديري المدارس، ووجود شبكات دعم اجتماعي قوية بين المعلمين والإدارة المدرسية قد يساهم في تعزيز الثقة بالنفس لدى المدير، وربما تفسر أيضا من خلال وجود مناخ مدرسي داعماً وتعاونياً، يشجع ذلك على نمو الثقة بالنفس لدى جميع أفراد المجتمع المدرسي بما في ذلك المدير

- مناقشة نتائج فقرات المجال الثاني: "الرؤية المستقبلية"

أن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية (للرؤية المستقبلية) في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مُرتفعة.

وهذه النتيجة لم تأتي بالمراتب الاولى بل جاءت بالمرتبة الاخيرة من حيث الاهمية، حيث انها تتفق مع دراسة (شبول،2021) في عدم حصولها على المراتب الاولى، ورغم اتفاقها مع اغلب الدراسات في حصول القيادة المهمة على درجات عالية (shrestha,2022)،(كيلاني،2022).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان المدير وان كان قائدا لمدرسته الا انه يكون له حدود في الخطط المستقبلية للعملية التربوية، حيث انه وفي تخطيطه لمستقبل مدرسته عليه ان يخضع للقوانين والاسس التربوية الموضوعة من قبل وزارة التربية والتعليم باعتبارها المرجع الاساسي للعملية التربوية، كما ان أي عملية مستقبلية تحتاج لعدة عوامل لتطبيقها كالعنصر البشري والمادي والتي احيانا لا تستطيع توفيرها نظرا للظروف السياسية التي يعيشها المجتمع، فرؤية المدير المستقبلية وان كانت ذو اهمية الا انها تصدم بمعوقات تحول دون تطبيقها.

تعزو الباحثة أيضا قد يكون المجتمع المحلي في جنوب الخليل مجتمعاً طموحاً يسعى إلى التطور والتقدم، مما يدفع المديرين إلى رفع سقف طموحاتهم ورؤيتهم للمستقبل , قد تكون المدارس في المنطقة تواجه تحديات كبيرة، مما يدفع المديرين إلى البحث عن حلول مبتكرة تتطلب رؤية مستقبلية واضحة , قد

يكون التعامل مع جائحة كورونا قد دفع المديرين إلى التفكير بشكل أكثر عمقاً في مستقبل التعليم وتطوير استراتيجيات جديدة.

- مناقشة نتائج فقرات المجال الثالث: "القائد الملهم للتغير"

أن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية (للقيادة الملهمة للتغيير) في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة.

جاءت هذه بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية، رغم درجتها العالية واتفاقها مع اغلب الدراسات من حيث الأهمية واختلافها مع دراسة (شبول، 2021) التي جاءت بالمرتبة الأولى وهذا لطبعت اختلاف البيئة بين الدراسات.

تعزو الباحثة هذه النتيجة الى مدى ثقة وزارة التربية والتعليم ممثلة بمديرياتها في الية اختيار المدير والبحث عن اشخاص لديهم القدرة على ادارة المراحل القادمة وقدرته على التغير، ومن جانب اخر الثقة التي قدرة هذا المدير على وتمتع بشخصية تجعله قادرا على التغير والعيش مع الواقع السياسي المفروض علينا، وكذلك جعل هذا المدير جزءا من عمليات تغير تطال المؤسسة التعليمية كاملة فوجود هذه الميزة يجعل من السهل على المؤسسة اجراء التغير وبدرجة كبير وكفاءة اعلى ، بالإضافة إلى التغيرات المتسارعة في البيئة التعليمية: (دخول التكنولوجيا الحديثة إلى المدارس يفرض تحديات جديدة تتطلب قادة قادرين على التعامل معها وتوظيفها بشكل فعال ، وزيادة التنوع الثقافي داخل الفصول الدراسية تستدعي قادة ملمين بأساليب التعامل مع هذا التنوع وبناء بيئة تعلم شاملة.) حيث أن المعلمون يحتاجون إلى قادة ملهمين يوفرون لهم الدعم والتشجيع لتحقيق أهدافهم المهنية.

- مناقشة نتائج المجال الرابع: "الحساسية تجاه القيود البيئية"

أن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية (للحساسية تجاه القيود البيئية) في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة.

كما أسلفنا ان جميع الفقرات حصلت على درجات عالية وهذا ما اتفقت عليه اغلب الدراسات، لكن هنا اختلاف مع دراسات (شبول، 2021) حيث حصلت هذه الفقرة على المرتبة الاخيرة في حين حصلت هنا بالمرتبة الثانية. وهذا يخضع لطبيعة البيئة التي تم تطبيق الدراسة فيها حيث ان البيئة تعتبر من العناصر المهمة.

تعزو الباحثة هذه النتيجة وحصولها على المرتبة الثانية الى طبيعة البيئة التي نعيشها وتعيشها المؤسسة التربوية والبيئة التي يعمل ضمنها مدير المدرسة، حيث انها من البيئات المعقدة من جميع النواحي سواء السياسة، الاجتماعية، الاقتصادية، حيث نجد ان المدير لديه قدرة عالية على التعامل مع البيئة كما اظهرت النتائج، حيث انه اولاً جزءاً لا يتجزأ من هذه البيئة وكذلك الى قدرة هذا المدير الذي اختير بعناية في التعامل مع هذه البيئة، من خلال ثقته بنفسه نجده قادراً على التأقلم مع البيئة والسير معها الى افضل القرارات وبكفاءة عالية ، وإضافة الى ذلك ان القادة الإلهاميون يركزون على بناء رؤية مستقبلية للمؤسسة، وهذا يتطلب التفكير في التحديات المستقبلية، بما في ذلك القيود البيئية ، و يحفزون الآخرين على تحقيق أهداف مشتركة، ومن الطبيعي أن يشمل ذلك الاهتمام بالقضايا البيئية التي تؤثر على المجتمع والمستقبل ، حيث أن القيادة الإلهامية تدعو إلى التغيير الإيجابي، والقيود البيئية تمثل تحدياً يتطلب تغييرات في السلوك والممارسات.

5. 2. مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين/ات تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

قامت الباحثة بمناقشة السؤال الثاني من خلال الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه :

مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية من وجهة نظر المعلمين/ات تعزى الى الجنس (ذكر، أنثى).

وتم التحقق من صحة الفرضية الأولى تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس .

وهذه تتفق مع دراسة (درويش، 2019) التي قالت لا يوجد فروق من ناحية الجنس. حيث ان هذا يبين انه لا يوجد اختلاف في القيادة تعزى للتغير الجنس، خاصة في مسالة ادارة المدرسة وان ممارسة العدالة والمساواة بين الجنسين في شتى الوظائف، وان اختيار المدراء من كلا الجنسين يكون ضمن معايير محددة.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن طبيعة عمل المدير أو المديرية تخضع للمستوى التنظيمي والإداري نفسه وبالتالي فإن طبيعة عملهما الواحدة في القطاع التربوي، وخضوعهما للبرامج التدريبية نفسها واجتيازهما المتطلبات نفسها للوصول إلى وظيفة مدير تجعل منهما ممتلكين القدرات والمهارات التي تؤهلها للوصول إلى مرحلة الإلهام، علاوة على أن القيادة الإلهامية ليست محصورة بجنس دون آخر، حيث يستطيع كلا الجنسين تطوير ذاتهم وتدريب أنفسهم على الابتكار والتفوق والإبداع.

مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية من وجهة نظر المعلمين/ات تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير فأعلى).

وتم التحقق من صحة الفرضية الأولى تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى تقارب مستويات المؤهلات العلمية لدى مديري المدارس وذلك يدل على نضج مديري المدارس الثانوية ووعيهم وقناعاتهم التامة بتناسب مؤهلاتهم العلمية مع مناصبهم كمديري مدارس , واطافة الى ذلك شعور مديري المدارس الثانوية بالرضا والاستقرار الوظيفي ولديهم مستوى عالي من ممارسة القيادة الإلهامية في مناصبهم .

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين بصرف النظر عن مؤهلاتهم يخضعون للأنظمة نفسها التي تؤهلهم لفهم الممارسات القيادية وأساليب القيادة الإلهامية، ويشاركون في ورش العمل والدورات التدريبية التي تعدها وزارة التربية والتعليم العالي بالخصوص، إلى جانب سعي مديري المدارس إلى تحقيق الأهداف الخاصة بمدارسهم، الأمر الذي لن يتحقق دون الإلهام والإبداع، لذا يلجؤون إلى تشجيع معلمهم على المبادرة، والأمر ينسحب على أن القيادة الإلهامية تعتمد بشكل كبير على المهارات الشخصية والسمات

القيادية، والتي قد لا ترتبط بشكل مباشر بالمؤهل العلمي، إضافة الى الخبرات العملية في الإدارة المدرسية قد تكون أكثر أهمية من المؤهل العلمي في تطوير مهارات القيادة الإلهامية .

3.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية من وجهة نظر المعلمين/ات تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، (من 5 - 10 سنوات)، (أكثر من 10 سنوات).

وتم التحقق من صحة الفرضية الثالثة عن طريق استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وأشارت نتائج الدراسة أنه لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين على اختلاف سنوات خبرتهم يخضعون للقوانين واللوائح نفسها ولديهم تصور واضح لممارسة القيادة الإلهامية، إلى جانب إدراكهم أهمية القيادة الإلهامية في النهوض بالعملية التعليمية، وأهمية تحقيقهم الأهداف المرجوة، والوصول إلى التميز والإبداع، علاوة على أن ممارسة القيادة الإلهامية مرتبطة بالسمات الشخصية والمهنية أكثر من ارتباطها بسنوات الخدمة، والأمر نفسه ينسحب على النجاحات والتميز والإبداع، فالإلهام ليس مرتبطاً بسن معينة، وهذا يظهر في الأعمار المتفاوتة للعلماء والمخترعين المعروفين الذين تتوزع أعمارهم على مختلف المراحل العمرية.

5. 3. التوصيات:

استنادا الي النتائج التي توصلت اليها الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

- 1- تصميم برامج تدريبية مستهدفة لمديري المدارس والمعلمين لتعزيز مهاراتهم في مجال القيادة الإلهامية.
- 2- تقديم حوافز مادية ومعنوية للمعلمين أصحاب المبادرات الشخصية المميزة.
- 3- عدم اقتصار القيادة الإلهامية على مديري المدارس الثانوية، بل يجب ان يشمل كافة المراحل وكذلك كافة المديرات، وان تكون هذه النظرة لموضوع القيادة الإلهامية موجودة لدى وزارة التربية والتعليم وان يتم ادراجها ضمن اسس الاختيار للمديرين ليس في المدارس فقط بل في كل المستويات في الوزارة.
- 4- الاستمرار في تنظيم برامج تدريبية منتظمة لمديري المدارس في ممارسات القيادة الالهامية، مع التركيز على مبادئها مثل النزاهة والامانة والتفكير الإيجابي، التواصل الفعال، الرؤية الواضحة.
- 5- أن تتبنى وزارة التربية والتعليم نمط القيادة الالهامية في مدارسها كونه فلسفة إدارية تركز على التحسين المستمر للعمل وتطويره.
- 6- تعزيز الاتصال والتواصل بين المدير والمعلمين لتبادل الخبرات في مختلف المجالات وعدم حصرها في مجال معين، لتعزيز مفهوم القيادة الالهامية.
- 7- تشجيع مديري المدارس على التخطيط المسبق لمواجهة مشكلات العمل وتشخيصها قبل وقوعها تمهيداً لتلافيها.
- 8- أن تستمزج وزارة التربية والتعليم مديري المدارس في موضوعات الدورات التي تنوي عقدها قبل عقدها وإتاحة الفرصة للمدير لرفض أو قبول أي منها وفق ما يرى أنه يصب في مصلحة مدرسته ومعلميه.
- 9- التركيز على رضا المعلمين عن المخرجات التي تقدمها المؤسسة وتحديد احتياجاتهم المتجددة وإرضائها.

المصادر والمراجع:

المراجع العربية

القرآن الكريم.

أبو سمرة، محمود، الطيبي، محمد. (2019). **مناهج البحث العلمي من التبيين الى التمكين**. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

أبو سمرة، محمود، واللبدي، روان. (2012). **درجة ممارسة مدير المدرسة في مدينة القدس لدوره قائداً تربوياً كما يراه المعلمون**، مجلة جامعة، العدد 16، ص 201- ص 238.

الحلبي ، محمود(2017). **دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني**، رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة الأقصى .

الأشهب، نوال. (2014). **أساسيات في القيادة والإدارة**، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

آل ناجي، محمد عبدالله. (2016). **الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية**، الرياض، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر .

باخبازي، ياسر،(2024)، **الإدارة المدرسية ودورها في معالجة العنف لدى طلبة المرحلة الثانوية في محافظة حضرموت بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر المعلمين**، مجلة جامعة المهرة للعلوم الإنسانية، العدد 16، ص 378-423.

بخيت، رنا. (2024). **دور الإدارة المدرسية في حل المشكلات عند متعلمي المرحلة الثانوية (الثانويات**

الخاصة في منطقة أبي سمرأ - طرابلس). مجلة الشرق الأوسط للعلوم التربوية والنفسية، المجلد

4، العدد 1، ص 103-111.

بوعزة، الصالح. (2016). **مطبوعة القيادة التربوية**، جامعة محمد أمين دباغين سطيف2، كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، ص 1-66.

- الجنابي، صاحب.(2019). استراتيجيات القيادة والاشراف، عمان، دار اليازوري.
- حامد، سليمان. (2009). الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحريري، رافدة.(2007).مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خطابية، عبد الرحمن. (2021)،القيادة الملهمة لدى مديري مدارس محافظة اربد وعلاقتها بشغف المعلمين تجاه مهنتهم من وجهة نظر المعلمين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 18، العدد 2.
- خليف، سلطان ومحمد، وزيرة.(2012).القيادة الملهمة والمفاجأة الاستراتيجية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من دوائر محافظة نينوى، مجلة دراسات إدارية، المجلد7، العدد 13، ص43-70.
- دحام وعطية وخضر، دحام لطفي وطارق طعمة ورعد محمود. (2019). القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة كلية المعارف الجامعة، المجلد28، العدد1.
- درويش، محمد. (2019).القيادة الملهمة لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية، مجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، العدد85، 424-446.
- دواغرة، محمد رائد. (2012). درجة ممارسة مدربي أندية المحترفين لكرة القدم للقيادة الإلهامية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر اللاعبين، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- دهيش وآخرون، (2006).الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض، المملكة العربية السعودية .
- زعترا، حارثة، (1998).أصول التنظيم والإدارة .مكتبة عين شمس، مصر .
- سرحان، سليمان .(2018)،القيادة الملهمة والأزمات مفاهيم معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

السكرانه، بلال خلف. (2010). القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للمشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن .

الشبول، سارة عبدالله محمد. (2021). درجة ممارسة القيادة الإلهامية لدة مديري مدارس التربية والتعليم للواء الرمثا، جامعة آل البيت، الأردن .

الشمراي، سلطان بن محمد (2024). الثقة التنظيمية على أداء القيادة المدرسية: من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية "دراسة ميدانية بمحافظة جدة"، مجلة شباب باحثين، 1(22).

صخري، محمد. (2021)، القيادة المدرسية وتجويد العملية التعليمية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 3، العدد 3، ص 48-57.

طريف، شوقي. (1993). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع. عبدالجواد، ابتسام، (2022)، دور القيادة المدرسية في تنمية الفكر الإبداعي لدى طلاب التعليم الثانوي العام بمصر، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 10، ص 2892-2929.

عبد، عبد الهادي (2020). الكفاءة الشخصية. مصر

عبوي، زيد (2010). الإدارة المدرسية بين النظرية والتطبيق. (ط1)، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت. (2012)، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. علوان، سهام. (2021). القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق، مجلة كلية التربية، العدد 45، ص 371-522.

عمرو، مرفت. (2021). مدى توافر القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين .

عواد، عبادة. (2018). العلاقة بين القيادة الملهمة وريادة الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

الفاقي، إبراهيم (2008). سحر القيادة. (ط1)، القاهرة: دار أجيال للنشر والتوزيع.

كافي، مصطفى. (2015)، إدارة الصراع والازمات التنظيمية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

كامل، سهاد ومهدي ، حوراء وكمونة ، علي (2019) . القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي : دراسة استطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة . مجلة الإدارة والإقتصاد .المجلد 8 ، العدد 30 ، ص 35-63.

كيلاني، هند. (2022). دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض، المجلة العلمية، المجلد 38، العدد 11، ص 245-269.

لهلوب، ناريمان. (2012). مهارات القيادة التربوية الحديثة. دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
محمد، مصطفى عمر، (2022). القيادة الملهمة ودورها في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرّاء ومسؤولي الشعب والوحدات الادارية لمجموعة من الدوائر الحكومية في قضاء دوكان، مجلة بوليتكنيك العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 3، العدد 1.

المناعي، شمسان. (2023)، أدوار القيادة المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي لدى أفراد المجتمع المدرسي، مجلة الدراسات التربوية الإنسانية، المجلد 15، العدد 4، ص 77-92.

الناصر، يزيد.(2022). القيادة المدرسية في مدارس التعليم الشامل، الرياض، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر .

يونس، مريم.(2024). دور الإدارة المدرسية في تعزيز استخدام تطبيقات الواقع الافتراضي في المدارس الثانوية في مدينة أم الفحم، المجلة الدولية لنظم إدارة التعلم .

المراجع الأجنبية

Attri, R. (2012). Spiritual Intelligence: A Model for Inspirational Leadership. **Research Journal of Social Science & Management**, 1 (9),112-119.

Gerald, G, &Baron, R.A. (2004). Behavior in Organization. **Prehnce-Hall, N,J.**

Gyansah, S, Ogola, M, Guantai, H .(2020). Effect of School Heads' Inspirational Motivation Leadership Practices on Students Academic Achievement in Public High Schools in Kumasi Metropolitan, Ghana. **Journal of Education and Practice**, 11 (14), 76-87.

Peter, H. (2013). What Makes School Leaders Inspirational and How Does This Relate to Mentoring ? **Open Journal of Leadership**, 2 (4),87-94.

Poojomjit, Wanlop&Sutheejaryawat,Phrakru&Chusorn,Prayuth.(2018).Indicators of Inspirational Leadership for Primary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model. **International Education Studies**, 11(12),149-158 .

Qardaku ,N.G.(2019). The Impact Of Charismatic(Inspirational) Teachers In Building Positive Relationships With Their Students. **European Journal Of Multidisciplinary Studies**, 4(3), 7-12.

Safi & Khalafallah ,faten F , Mohmoud .(2023).Inspirational leadership of school principals and ways to enhance it :casr study ,**Isor journal of humanities and social science** , 28 (2).

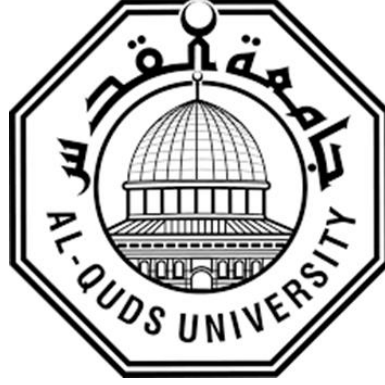
- Salas, Vallina & Simon, Cristina & Guerrero, Rafael et al (2018). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristic and happiness at work (HAW). **Journal of Business Research**, (10), 162-171.
- Shrestha, M (2022) Inspirational Leadership Among Teachers: An Explanatory Sequential Mixed-Methods Study in the School Setting of Nepal, **Journal of Education and Research**, 12(1), 87-113.
- Searle, G, D, & Hanrhan, S, J, (2011). Leading to inspire others : charismatic influence or hard work ? **Leadership & Organization Development Journal**, 32 (7), 736-754.

الملاحق

ملحق رقم (1) أسماء المحكمين

الاسم	مكان العمل
أ. أشرف محمد أبو خيران	جامعة القدس
د. حكم حجة	جامعة فلسطين التقنية خضوري / فرع العروب
د. حنان موسى سمير	كلية العلوم الإسلامية
د. خالد سليمان كتلو	جامعة القدس المفتوحة
د. يوسف فهمي حرفوش	جامعة القدس
د. سهيل صالحه	جامعة النجاح الوطنية

ملحق رقم (2) أداة الدراسة بصورتها النهائية



كلية : الدراسات العليا – برنامج الإدارة التربوية

حضرة المدير/ة المحترم/ة .

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية حول " واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس في فلسطين .

لذا أرجو التكرم بتعبئة هذه الاستبانة , وذلك بما يتوافق مع وجهة نظرك , علماً بأن بيانات الدراسة هي لأغراض البحث العلمي فقط , وسيتم الحفاظ على سريتها , ولا يتطلب كتابة اسمك أو ما يشير إليك .

شكراً جزيلاً على تعاونكم .

الباحثة : هبه وليد عمرو

المشرف : د. بلال يونس

الجزء الأول : البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة :

الرجاء وضع اشارة (✓) في المكان المناسب :

الجنس : ذكر انثى

المؤهل العلمي : بكالوريوس ماجستير فأعلى

سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات 10 سنوات فأكثر

الجزء الثاني : فقرات الاستبانة : القيادة الإلهامية

وتعرف القيادة الإلهامية بأنها هي التأثير في المرؤوسين بالإقناع والتوجيه وإعطاء المثل والقُدوة والتحفيز الإيجابي كما أن لها أهمية أخرى مستمدة من معظم جوانب العملية الإدارية والجوانب الإنسانية والأخلاقية في التعامل مع هؤلاء المرؤوسين بقصد تحقيق الأهداف التنظيمية وتوليد اتجاهات إيجابية لديهم نحو أعمالهم .

الرقم	فقرات الاستبانة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الأول : الثقة بالنفس						
1	يعد مدير المدرسة خطأً للطوارئ للتعامل مع التحديات التي تواجه المدرسة .					
2	يمتلك مدير المدرسة القدرة العالية على الطلاقة الكلامية					
3	يوظف مدير المدرسة كفاءته الاجتماعية والأكاديمية في التعامل مع المواقف.					
4	يتأمل مدير المدرسة ويراجع أدائه باستمرار.					
5	قادر على اتخاذ القرار المناسب في جميع المواقف					
6	متزن انفعالياً في إدارة الأزمات والمواقف الطارئة					
7	يتفاعل مدير المدرسة اجتماعياً بفاعلية مع العاملين .					
8	يمتلك مدير المدرسة مهارات إدارة الذات .					
9	يدعم مدير المدرسة إطلاق مبادرات تحفيز انجازات المدرسة العلمية .					
10	يسعى مدير المدرسة لإيجاد بيئة تعلم إيجابية بين فريق العمل .					
المجال الثاني : الرؤية المستقبلية						
11	يبنى مدير المدرسة رؤية مستقبلية للمدرسة بمشاركة .					
12	يشجع مدير المدرسة روح المبادرة لدى المعلمين					
13	يوازن مدير المدرسة في قراراته بين البيئة الداخلية للمدرسة والمؤثرات الخارجية .					
14	يعمل مدير المدرسة على تحويل الرؤية المستقبلية الى اجراءات عملية .					

					يستثمر مدير المدرسة آراء المعلمين وأفكارهم في تطوير المدرسة .	15
					يثابر مدير المدرسة لتحقيق آمال وأهداف المعلمين.	16
					تتفق قرارات مدير المدرسة مع الرؤية المستقبلية للمدرسة .	17
					يستطيع مدير المدرسة تحقيق أهداف المدرسة في ظل الإمكانيات والموارد المتاحة.	18
					يعقد مدير المدرسة ورش عمل لتطوير وصقل مهارات المعلمين بالتوافق مع رؤية المدرسة المستقبلية .	19
المجال الثالث : القائد الملهم والتغيير						
					يحلل مدير المدرسة واقع المدرسة .	20
					يتبنى مدير المدرسة ثقافة التغيير في المدرسة .	21
					يشجع مدير المدرسة الأفكار الريادية والإبداعية للمعلمين.	22
					يعمل مدير المدرسة بروح الجماعة مع فريق العمل .	23
					يبدل مدير المدرسة كل طاقته من أجل التحسين المستمر والتغيير في البيئة المدرسية نحو الإمكان.	24
					يقدر مدير المدرسة آراء المعلمين وأفكارهم الإبداعية للتغيير .	25
المجال الرابع : الحساسية تجاه القيود البيئية						
					يعرف مدير المدرسة القيود البيئية التي تحيط بالمعلمين.	26
					يسعى مدير المدرسة لتأمين احتياجات المعلمين.	27
					يلتزم مدير المدرسة بالموضوعية في تقييم المعلمين .	28
					يستثمر مدير المدرسة الفرص الداخلية والخارجية من أجل نجاح المدرسة .	29
					يتبع مدير المدرسة إجراءات وسياسات واضحة في بيئة العمل .	30
					يضع مدير المدرسة أسس واضحة للجميع للعمل عليها داخل بيئة المدرسة .	31

ملحق رقم (3) كتاب تسهيل المهمة

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences
Dean's Office

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
مكتب العميد

التاريخ: 2024/3/9

حضرة السادة / مديرية التربية والتعليم المحترمين
جنوب الخليل

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة هبة وليد يوسف عمرو ورقمها الجامعي (22120076) تخصص ماجستير ادارة تربوية
باعداد دراسة بعنوان :

" واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الالهامية في مديرية جنوب الخليل من وجهة نظر

المعلمين "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق
الدراسة خلال العام الأكاديمي 2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences



محمد أبو سمرة

أ.د. محمود أبو سمرة
عميد كلية العلوم التربوية

نسخة: الملف

فهرس الملاحق:

رقم الملحق	الملحق	رقم الصفحة
ملحق رقم (1)	أسماء المحكمين	81
ملحق رقم (2)	أداة الدراسة بصورتها النهائية	82
ملحق رقم (3)	كتاب تسهيل المهمة	85

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
47.....	جدول (1.3) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:	
	جدول (2.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين مع الدرجة الكلية للمقياس.....	49.....
	جدول (3.3): معاملات ارتباط كل مجال من مجالات واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين مع الدرجة الكلية للمقياس.....	51.....
	جدول رقم (4.3): معاملات ثبات أداة الدراسة وفق معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) .	51.....
	جدول (5.3): المقياس الوزني لتحديد تقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس الدراسة.....	54.....
	جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين.....	51.....
	جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية (للثقة بالنفس) في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً.....	52.....
	جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية (للرؤية المستقبلية) في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً.....	53.....
	جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية (للقيادة الملهمة للتغيير) في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً.....	55.....
	جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية (للحساسية تجاه القيود البيئية) في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً.....	56.....
	جدول (6.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.....	58.....

- جدول (7.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....59
- جدول (8.4) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة60
- جدول (9.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة62
- جدول (10.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية (للحساسية تجاه القيود البيئية)63

فهرس الموضوعات:

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
أ	إقرار.....	
ب	الشكر والتقدير.....	
ج	ملخص الدراسة.....	
د	Abstract:.....	

الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها

1.1	مقدمة:.....	2
1.2	مشكلة الدراسة:.....	3
1.3	اسئلة الدراسة:.....	5
1.4	فرضيات الدراسة:.....	5
1.5	أهداف الدراسة:.....	6
1.6	أهمية الدراسة:.....	6
1.7	حدود الدراسة.....	8
1.8	مصطلحات الدراسة:.....	8

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1	مقدمة.....	11
2.2	مفهوم القيادة.....	12
2.1	2. أهمية القيادة.....	14
2.2	2. أنماط القيادة:.....	15
2.2	3. عناصر القيادة.....	16
2.3	3. القيادة المدرسية.....	17

- 18..... 1. 3. 2. أهمية القيادة المدرسية:.....
- 19..... 2. 3. 2. أهداف القيادة المدرسية:.....
- 19..... 3. 3. 2. وظائف القيادة المدرسية:.....
- 21..... 4. 3. 2. خصائص القيادة المدرسية:.....
- 22..... 2. 3. 5. عناصر القيادة المدرسية.....
- 22..... 4. 2. القيادة الإلهامية.....
- 22..... 1. 4. 2. مفهوم الإلهام.....
- 23..... 2. 4. 2. مفهوم القيادة الإلهامية.....
- 24..... 3. 4. 2. أهمية القيادة الإلهامية:.....
- 25..... 2. 4. 4. أبعاد القيادة الإلهامية.....
- 27..... 5. 4. 2. خصائص القائد الملهم:.....
- 6.4.2. أهمية ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية في مديرية تربية وتعليم جنوب
الخليل.....
- 33.....
- 31..... 5. 2. الدراسات السابقة.....
- 31..... 1. 5. 2. الدراسات العربية.....
- 35..... 2. 5. 2. الدراسات الاجنبية.....
- 38..... 3. 5. 2. التعقيب على الدراسات السابقة.....

الفصل الثالث الطريقة والاجراءات

- 41..... 1. 3. منهج الدراسة.....
- 41..... 2. 3. مجتمع الدراسة.....
- 41..... 3. 3. عينة الدراسة.....
- 42..... 4. 3. أداة الدراسة.....

43.....	3. 5. صدق الأدوات:
46.....	3. 6. ثبات الأداة:
47.....	3. 7. إجراءات الدراسة:
48.....	3. 8. متغيرات الدراسة:
48.....	3. 9. المعالجة الإحصائية:

الفصل الرابع نتائج الدراسة

51.....	4. 1. نتائج سؤال الدراسة الأول والذي ينص على:
57.....	4. 2. نتائج سؤال الدراسة الثاني والذي ينص على:

الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

65.....	5. 1. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
69.....	5. 2. مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:
73.....	5. 3. التوصيات:
74.....	المصادر والمراجع:
80.....	الملاحق
86.....	فهرس الملاحق:
87.....	فهرس الجداول:
89.....	فهرس الموضوعات: